КП 55
Д 73
Дрезен Э.
Основы
НОТ
1924

КП
55
D 73

Э. ДРЕЗЕН

ОСНОВЫ НОТ'А

(ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА)

1366/4

Центральное Управление Печати
и Промышленной Пропаганды (Ц.У.П.)
В.С.Н.Х. - С.С.С.Р.
1924.

49794/8°

Издательство ВСНХ

К П
5
73

Э. ДРЕЗЕН

331.87 : 338.93

Основы НОТ'а

(Организация Труда)

49794/8°
1366/4

МОСКВА 1924

СРОК ВОЗВРАТА КНИГИ.

3 ОКТЯБРЯ 1934	
1 МАРТА 1936	

Введение.

Сущность НОТ'а. Организация, т.-е. направление трудовых процессов, управление и руководство ими охватывает все отрасли человеческой жизни. От разумно направленных методов организации зависит большая успешность борбы за существование. А борьба за существование это и есть сама жизнь. Более успевающие в этой борьбе одерживают верх и достигают бо́льших результатов. Их существование и их достижения являются более успешными и более плодотворными. Без организации немыслим успех, а без достаточной организации успех будет половинчат и неудовлетворителен.

Ко всякой работе можно приступать только наметив предварительно последовательные этапы этой работы, ее соорганизовав и распланировав. Если в лесу производится заготовка топлива,—никто никогда не отправит в лес сперва возчиков, а затем дровосеков. Это было бы актом неорганизованным, неразумным, противоречащим здравому смыслу и правильному планированию работы.

Раньше чем приступить к изучению алгебры и геометрии, следует усвоить основы простой арифметики. Это упростит дальнейшее изучение более высоких наук. Это будет более легким путем достижения конечной цели. Конечно, можно было бы начать и прямо с алгебры и геометрии, но тогда пришлось бы потратить много неразумно, неорганизованно направленных усилий на преодоление больших, вовсе ненужных затруднений.

Предварительный план работы и определение последовательности его осуществления—являются основанием того, что ныне именуется НОТ-ом.

НОТ—Научная Организация Труда—это, по существу, не наука. Это—разумное, более продуктивное устроение трудовых процессов, экономящих силу, средства и время.

Применение методов НОТ-а может быть определено как „достижение наибольшего полезного результата производимой работы при наименьшей затрате сил и средств".

Это определение указывает весь путь развития человечества.

С наименьшей затратой добиваться наибольшего успеха — было всегда целью каждого отдельного человека и каждого отдельного коллектива.

Этим требованием определяется не только планирование работы, но и возможный выбор обстановки и применение соответствующих орудий и приемов производства той или другой работы. Этим требованием руководствуется каждый человек в своей повседневной работе и в своем обиходе. Еще более существенную роль играет это требование в руководстве и управлении крупными коллективами и социальными образованиями.

Никто не будет заниматься рубкой строевого леса в березовой роще, если по близости имеется сосновый бор. Никто не отправится на рубку леса со столярной пилой, приспособленной для более тонкой работы и мало пригодной в лесу. Ни одну хирургическую операцию ни один врач не будет производить в темной комнате и кухонным ножем.

Вторым и третьим существенными требованиями всякой организации являются выбор обстановки наиболее соответствующей поставленной цели и выбор соответствующих орудий и приемов работы.

Принципы НОТ'а. Все вышесказанные истины стары, как сам мир, начавший жить сознательной жизнью и критической мыслью.

В них нет ничего нового. Все эти истины воспринимаются совершенно непосредственно каждым ребенком с момента начала его сознательного отношения к окружающему.

Каждый человек и каждый ребенок на практике своей повседневной жизни познает, что значит экономия его сил, что означает наибольшая успешность производимой работы и в какой мере она зависит от планирования работы, от условий обстановки, от орудий и методов работы.

Наиболее экономное и разумное использование и приспособление этих факторов может быть определено, как приложение принципов НОТ'а к той или другой области, к той или другой работе.

Однако, эти общие очевидные истины, известные в основном человечеству со времени каменного века и даже ранее, не были сведены к какой-либо общей единой идее и формуле.

Только теперь, при непрерывном повышении ценности человеческого труда, социальная мысль стала сосредоточивать внимание на продолжающихся не экономных тратах времени и энергии, которые могут быть устранены соответствующим приспособлением обстановки и усовершенствованием методов и приемов работы.

НОТ основа прогресса. Человеческая мысль, в стремлении установить законы эволюции на земле, создала три основ-

ных теории, установила три основных принципа, определяющих движение всякого прогресса и всякой эволюции.

Эти три принципа:

1) Дарвинизм—устанавливающий эволюцию органического и животного мира на земле, происхождение одного вида животных от другого, приспособление разных животных видов к окружающим условиям их существования и их борьбы за существование.

2) Марксизм—определяющий эволюцию социальных группировок и образований, намечающий неизбежные перспективы дальнейшего и дающий возможность сознательным и активным революционным воздействием ускорить назревание и ход исторических событий

и, наконец, 3) НОТ—принципы рациональной разумной организации, имеющие целью практическое приложение в трудовой обстановке и в трудовых процессах тех данных практики и науки, которые экономизируют труд и повышают его полезный результат.

Перечисленные принципы являются основными, по существу едиными, неделимыми и находятся в неразрывной взаимной связи, которая обуславливает поступательное движение человечества по пути прогресса и дальнейших достижений.

Медленно и планомерно развивающаяся жизнь следует трем указанным принципам. Эволюция животных видов, развитие социальных классов общества, совершенствование орудий и методов трудовых процессов—осуществляется шаг за шагом, проходит красной руководящей нитью на всем протяжении истории земного шара.

Человечество, не познавшее основных руководящих принципов прогресса,—толчками, воздействием обстановки и окружающих условий направлялось по этим путям.

Человечество, достигшее познания этих путей, сможет следовать им сознательно, критически относясь к своим действиям и методам и направлять свои усилия в сторону не наименьшего сопротивления в данный момент, а в сторону наиболее близких и существенных очередных завоеваний и достижений.

Эволюции идет на помощь сознательное революционное творческое воздействие, проталкивающее, двигающее вперед процесс созревания новых социальных жизненных выявлений.

Для большей возможности орудования этими принципами нужно их знать, нужно систематизировать касающиеся их данные науки и опыта.

Американский садовод Бюрбенк, используя опыт, накопленный в области произрастания растений, путем скрещивания разных видов растений и их помещения в определенные условия, добился блестящих результатов: богатейших по урожайности

видов плодовых деревьев, хлебных злаков и даже таких невероятных вещей, как слив без косточек.

Используя данные теории и опыт классовой борьбы, в России в 1917 г. организованным выступлением трудящихся была установлена государственная власть пролетариата. Это — революционный шаг, ускоряющий приближение социалистического общественного строя.

Используя данные науки и практики, исходя как раз из данных и предпосылок нотовского порядка, инженер Тейлор в Америке совершил перевоворот в металлообрабатывающей промышленности, применив в производстве свою быстрорежущую ванадиевую сталь. Были усовершенствованы методы работы и одновременно - орудия производства. Увеличилось производство на заводах, применявших эту сталь в качестве материала для своих резцов. Ускорился оборот капитала на заводе. Получилась возможность извлекать большую прибыль.

В данном случае дарвинизм, марксизм и нотизм (будем его так называть) являются приложениями биологии, социологии и интеллекта, суммы человеческих знаний и опыта к закону беспрерывной эволюции и совершенствования.

Приложение НОТ'а на практике.

В серии этих трех принципов—принцип НОТ-а является самым молодым по формулировке. Осознание принципов НОТ'а могло зародиться только в мозгах, начавших сознательно и критически мыслить.

Если идеи дарвинизма и марксизма, сведенные в ясно выраженные формулы, пользуются ныне всеобщей известностью и в значительной степени почти всеобщим признанием, сказать это в отношении идей НОТ'а—нельзя. Нельзя сказать это главным образом потому, что сущность НОТ'а до сих пор не сведена к единой формуле, потому что свести ее к такой формуле нельзя, вследствие многочисленных разнообразнейших трудовых процессов.

Большая или меньшая успешность трудового процесса зависит об общего усовершенствования инструментов и средств производства.

Это является уже общепризнанной истиной. Несмотря на всю тяжесть безработицы, которую вызывает всякое усовершенствование машин и соответственное сокращение числа занятых на данном производстве рабочих,— непоколебимый закон наиболее возможного удешевления производства действует в этом направлении непрерывно, более или менее ускоренно.

Но, кроме орудий производства, многое, даже очень многое зависит от самых методов производства.

На эту вторую сторону всякого НОТ, всякого рационального, разумно и экономно осуществляемого трудового действия, не обращалось до сих пор должного внимания.

Всегда и везде при всякой организации трудовых процессов, первое и главное внимание неизбежно обращается на усовершенствование орудий производства.

Главные организаторы промышленности — инженеры и техники—всем своим образованием, всей своей предшествовавшей подготовкой приучались подходить к вопросам экономного хозяйствования—или, что то же, вопросам НОТ—исключительно с точки зрения усовершенствования машин.

Вторая сторона приложения НОТ — рационализация трудовых методов—начала выявляться значительно позже, после уже достигнутых значительных технических усовершенствований.

Увеличивающаяся тяжесть борьбы за существование, стремление наилучшим образом использовать затрачиваемые силы и средства, заставили обратить внимание на плановое улучшение методов работы.

Идеи НОТ'а зародились, выросли и получили первое свое приложение в Америке, в ее, достигшей высокого технического совершенства, тяжелой индустрии.

Именно в этой области применение НОТ—введение новых методов работы—дало весьма существенные результаты.

Здесь впервые были формулированы руководящие идеи нотизма. Здесь было произведено наибольшее количество изысканий и приложений этой идеи к разным отраслям фабрично-заводской промышленности.

Конечно, все это отнюдь не означает, что НОТ — рационализация трудовых методов — не применима в промышленных предприятиях, стоящих на более низкой ступени технического совершенства, чем северо-американские фабрики и заводы.

Приложение методов НОТ'а в той или другой форме и в том или другом виде вполне осуществимо и при скудных технических средствах и в технически отсталой обстановке.

Несовершенные орудия производства могут быть в существующей обстановке в разной степени успешно использованы и применены.

Лучшей выучкой и лучшей сноровкой может быть в значительной мере повышена производительность труда слесаря, работающего простым молотком и зубилом.

НОТ—возможное усовершенствование средств производства, усовершенствование организации и методов трудового процесса— возможно всегда и при всяких условиях.

Эти усовершенствования возможно проводить одновременно. Также возможно их проводить раздельно: усовершенствования оборудования, независимо от усовершенствования методов и наоборот. Во всех случаях они дадут положительный итог, большая или меньшая степень которого, будет зависеть от значения и роли производимых усовершенствований в отношении

совокупности условий, определяющих данный трудовой процесс. Во всех случаях частичные улучшения инструментов приведут к улучшению методов производства и, наоборот: совершенствование методов производства создаст предпосылки сознательного совершенствования инструментов.

При осуществлении тех или других улучшенческих начинаний всегда необходимо точно учесть существующую обстановку и наличные возможности.

Надо помнить, что принципы НОТ'а являются не самоцелью, а исключительно средством в данных условиях и в данной обстановке добиться наилучших результатов при наименьших тратах сил, средств и времени.

Рассматривая приложения НОТ'а и возможность их осуществления под этим углом зрения, всегда можно будет точно выяснить, какие усовершенствования целесообразны, какие можно и стоит вводить и от каких следует отказаться из за их дороговизны, несоответствия обстановке и т. д.

Особенно это важно и необходимо помнить в России, в стране технически бедной и отсталой.

Сплошь и рядом станки, на которые заграницей смотрели бы как на устарелые и несовершенные, — на наших фабриках и заводах являются уже настоящим достижением. Во всяком случае, их работа во много раз продуктивнее и дешевле ручного труда. При нашей бедности было бы неразумно стремиться к обзаведению исключительно станками новейших и совершеннейших систем в то время, как ныне имеющиеся еще не окончательно износились и могут быть еще использованы.

Разумное хозяйственно-расчетливое отношение к вопросам организации любого социального и хозяйственного коллектива всегда определит, что делать следует, что делать выгодно и полезно и что делать не следует, что в данный момент не выгодно и не полезно.

Цель данной брошюры.

Данная брошюра имеет своей целью ознакомить читателя с основными идеями НОТ'а, с методами их соответственного использования и применения.

Невозможно охватить все отрасли, в которых те или другие улучшения нотовского порядка могли бы принести и принесли бы пользу. Эта задача непосильна ни одной книге, как бы об'емиста она ни была. НОТ в разных областях труда, промышленности и жизни — это совокупность всех наук и совокупность их использования.

Создать такую Универсальную Энциклопедию по НОТ даже не целесообразно. Значительно важнее познакомить читателя с методом НОТ, с подходом, который может быть использован в разных случаях и разных условиях организации труда и упра-

вления. Примеры организационной деятельности и приложения НОТ'а, даваемые в данной брошюре, имеют одни иллюстративные-пояснительные цели.

Дать возможность рядовому работнику усвоить основные принципы НОТ, руководящую идею НОТ—такова задача данной книжки.

Прилагая указанный метод в различных условиях своей деятельности, каждый сможет оценить практическую его ценность и варьировать его, применительно к этим условиям.

За всеми же более конкретными указаниями, касающимися каких-либо отдельных отраслей труда, производства и управления, следует обратиться к соответствующей литературе, основной перечень которой приведен в приложении.

В отношении этой практической прикладной литературы данная брошюра может рассматриваться, как общее им всем введение, как вступительная лекция к большому курсу по НОТ.

На большее данная брошюра претендовать не может и не претендует.

Э. Дрезен.

Москва, 31 мая 1924 г.

I. Организация, ее формы и методы.

Организация трудовых процессов.

Сущность НОТ'а—это сущность разумной, усовершенствованной организации. Это понятие охватывает, как уже указывалось, в введении:

1) построение плана и очередность выполнения работы, соответственно имеющимся практическим заданиям;

2) создание соответствующих, наиболее благоприятных, обстановки и условий работы;

3) выбор улучшенных орудий производства и

4) улучшенные методы производства трудовых процессов.

Все эти приложения НОТ следует рассматривать, как приложение методов рациональной, наиболее продуктивной организации к данному трудовому процессу или к данной трудовой функции. Этими приложениями НОТ определяется бо́льшая производительность работы. В большей же продуктивности труда заинтересован каждый работник и каждый организатор, пользующийся итогами своего труда. В личной заинтересованности каждого работника и организатора и таится сущность НОТ, толкающей каждого силой вещей и здравого смысла по пути улучшения своих трудовых приемов.

Система в организации.

Идеи усовершенствования методов организации вырабатывались одновременно с постепенным развитием человеческой культуры. В этих идеях нет ничего неожиданного и нового. В них все просто и ясно. Сила и значение идей усовершенствованной, или что то же, рациональной организации и выразителя их — НОТ — заключается в определении основных условий всякого прогресса и успеха, в об'единении для работ дальнейшего всего положительного опыта прошлого, в создании определенной совокупности способов, упрощающих трудовые процессы.

Человек в течение своей жизни на повседневных своих действиях и на своем жизненном опыте учится основам организации.

Каждый человек в большей или меньшей степени является организатором — себя самого и своего труда в первую очередь и труда других—во вторую.

Бо́льшим или меньшим усвоением им начал организованного труда определяется успех человека на житейском поприще. возможность его выделения, как более совершенного организатора, из рядов организаторов посредственных и менее совершенных.

Если дать ученику, совершенно незнакомому со слесарным делом, зубило, молоток, верстак и брусок, сказать ему, что с помощью инструментов следует срубить поверхность бруска и больше никаких указаний о методах производства предстоящей работы не давать, можно полагать, что ученик, когда-нибудь и как нибудь, с этой работой справится своими собственными усилиями и на основании своего собственного опыта.

Но значительно успешнее была бы выполнена эта задача и легче она бы далась ученику, если обучить его или хотя бы только указать ему необходимые рабочие приемы обращения со слесарными инструментами.

Всякое обучение является систематизацией, сгущенным опытом прошлых действий, который преподается ученику. Приемы обучения тем совершеннее, чем больше в них заключается в сгущенном, уплотненном виде этого самого опыта.

Обычно, из слесарного ученика получается слесарь после 2-х летнего кустарного обучения данному ремеслу. Центральный Институт Труда, улучшив методы обучения, предусмотрев в них все могущие встретиться ученикам трудности изучения и совершенствования в ремесле,—смог достигнуть тех же самых результатов в течение 3-х месяцев улучшенного обучения.

В области организационных знаний и умений — человек ощупью по практике приобретает некоторые организаторские навыки, становится в некоторой степени организатором. Но если ему поднести в сжатом виде основное из организаторского опыта, из организационных навыков прошлого человечества, — житейская деятельность человека будет этим значительно упрощена и облегчена.

До сих пор не делалось такой попытки — об'единить организационный опыт прошлого и преподать его для руководства будущим поколениям.

Конечно, это не значит, что школы и науки не давали ученикам никаких указаний и советов в области организационных методов и приемов.

В каждой отдельной науке и в каждой отдельной области всегда имелся ряд практических указаний чисто организационного и организующего характера.

Трафаретные формулы для решения алгебрических уравнений с несколькими неизвестными — являются подобным организационным приемом, упрощающим работу над алгебрическими задачами.

Строительное искусство дает целый ряд практических советов о производстве кирпичной кладки. Это уже определенные организующие работу и производство указания. В военной науке отводится много времени изучению искусства управлять войсковыми частями и об'единениями.

Все это — приложение методов и приемов НОТ в разных науках и в разных областях.

Но об'единенной формулировки принципов НОТ, как обоснования трудовых достижений в разных отраслях, не имелось. Нынешний же НОТ, понимаемый как систематизация об'единенного организационного опыта всего человечества, стремится извлечь из всех областей приложения труда, из всех наук, то основное, что является неот'емлемою частью всякой организации и всякого разумно-организованного процесса.

Цель организации, экономия сил и средств.

НОТ ставит целью всякого коллектива и всякой производимой работы — достижение наибольшего полезного итога при наибольшей экономии сил.

Всегда и во всем — при организации учреждений, производственных коллективов — фабрик и заводов, при организации труда своих подчиненных и самого себя — всегда следует исходить из этого основного требования.

Одновременно следует помнить, что первым основным условием, обуславливающим успешность всякого организаторского и рационализаторского начинания, должно быть соответствие получаемого результата требованиям наибольшей полезности и экономии.

В силу этой оговорки затруднительно преподание абсолютных и точно-формулированных указаний о применении методов НОТ в какой-либо области „вообще". На практике оказывается всегда слишком много привходящих обстоятельств, учесть которые можно только непосредственно с ними сталкиваясь.

Каждое из этих обстоятельств, реальных условий и фактов может видоизменить, как план и методы работы, так и конечный итог данного НОТ'овского начинания.

Поэтому в данном кратком очерке возможно преподать лишь общие указания, нуждающиеся, в каждом отдельном случае их практического применения, в критической проверке и приспособлении к существующим конкретным условиям и требованиям производства.

Организационный план зависит от большего или меньшего оборудования завода, от степени изношенности станков, от квалификации работников, от их сознательности, от наличия достаточного количества сырья и топлива.

В 1918 20 г.г. наши фабрики и заводы работали в значительно сокращенном об'еме потому, что не было топлива и не было сырья. Организаторы заводов соответственно этому

должны были перестраивать свои организационные и плановые предположения.

Наличие на заводе хорошо оборудованных под'емных кранов и под'ездных узкоколеек, взаимная близость складов и мастерских облегчает работу и сокращает количество необходимых на заводе чернорабочих. При продуманной организации завода все это будет учтено и предусмотрено. Однако, если на заводе под'ездные пути и краны почему либо окажутся в разрушенном состоянии,—невозможно осуществлять работу завода по прежним планам. Также нет смысла дожидаться восстановления разрушенных вспомогательных механизмов и не пускать без них в ход существеннейшие части завода. Работа по восстановлению разрушенного может вестись своим чередом. До восстановления же — следует переустроить организационный план, увеличив число чернорабочих и живой гужевой силы.

Максимум полезного итога.

Может даже оказаться, что при подобных условиях экономнее пользоваться более примитивными транспортными средствами, чем восстанавливать разрушенное. Может оказаться, что вообще не хватает средств на восстановление. Если предприятие работает не полным ходом, если под'емные краны и под'ездные пути будут использованы не полностью, – их содержание в исправном виде может обойтись дороже замены их более примитивной живой гужевой силой.

В этих случаях соответственно должен быть изменен и перестроен организационный план работы завода.

Приступая к улучшению постановки работы предприятия, в каждом отдельном случае следует исходить из учета всех его свойств и особенностей.

Затем уже возможно приступать к проведению мероприятий по устранению его недостатков и постепенному выправлению всей организации и всей работы.

Основной целью всегда будет наибольший полезный результат при данной возможной затрате средств и сил.

Как раз у нас в России, при постепенно восстанавливающемся народном хозяйстве, приходится строить все свои организационные планы и предположения, исходя, главным образом из тех возможностей и тех средств, которые имеются налицо и которыми возможно располагать.

Учитывая эти возможности и эти средства, следует добиваться наиболее положительных результатов производимой работы.

Максимум полезного итога является определителем наилучшего организационного плана и наибольших организационных достижений.

Работа индивидуума и коллектива.

Организационные методы могут быть в равной степени успешно приложены и к работе отдельного лица и к работе целого коллектива.

Успешной и плодотворной деятельности, как отдельного работника, так и деятельности артели, цеха, завода и учреждения всегда предшествует организационно-продуманный и согласованный план этой деятельности, приспособление обстановки и условий, подбор соответствующих методов работы.

Каждый человек соответственным образом планирует и организует свою работу, чтобы ее наилучшим образом выполнить и добиться наилучших результатов.

Он встает утром заблаговременно, чтобы успеть умыться, одеться и попасть своевременно на работу. На службе он выполняет не разные работы одновременно, а также применяет определенную систему. Сперва он выполняет наиболее спешную и оставшуюся от вчерашнего дня работу, а затем приступает к следующей. Если же в выполняемой работе он не будет придерживаться системы,—получится путаница, неразбериха и излишняя непроизводительная трата времени и сил. Получаемый итог не будет соответствовать количеству произведенных затрат.

Так же обстоит дело и с организацией работы любого рабочего коллектива. Артель предварительно производит наметку и распределяет выполнение работы между своими соучастниками. Артель запасается одними инструментами при мощении улиц и другими при заливке тротуаров асфальтом. Производство работы разных мастерских на заводах и разных станков в одной мастерской подгоняется так, чтобы при окончании работы в данной мастерской или на данном станке можно было бы немедленно передавать ее на другой станок или в другую мастерскую.

Организация работы коллектива, конечно, много сложнее организации работы одного человека. Здесь необходимо предусмотреть не только затрачиваемые усилия и средства каждой отдельной ячейкой и каждым отдельным работником данного коллектива, но также озаботиться, чтобы вся совместная работа отдельных работников протекала бы согласованно, бесперебойно, и чтобы от задержки в исполнении работы одной ячейкой не страдала бы успешность работы других частей.

Требования, предъявляемые к организации и к организатору крупного предприятия и коллектива, значительно выше требований, предъявляемых к организации коллективов малаго размера. Каждый организационный недосмотр и каждая организационная ошибка в работе коллектива отражается не только на той части коллектива, в отношении которой эта ошибка допущена, но также на всех прочих частях коллектива, связанных по своей работе с этой частью.

Организация и структура коллектива.

Большинство современных социальных коллективов—учреждений уже своим построением выявляют неудовлетворительность ведущейся ими работы.

От построения коллектива, распределения в нем функций и работ между разными частями коллектива, зависит четкость и систематичность выполняемой работы. Систематичность работы определяет возможность дальнейших усовершенствований и общую удовлетворительность ее производства. Во всяком социальном организме, во всяком предприятии и во всяком учреждении — при всех организационных и улучшенческих начинаниях, в первую очередь следует обратить внимание на проработанность построения—структуры, на взаимную согласованность построения разных частей коллектива и согласованную организацию производимых рабочих процессов.

Функции и их деление.

Каждый коллектив имеет определенную цель существования. Каждый коллектив состоит из отдельных частей целого и из отдельных индивидуумов, об'единенных едиными производственными задачами. Отдельные части коллектива, отдельные входящие в него индивидуумы — имеют общую цель и для осуществления таковой об'единяются в общей работе.

Эта основная цель, стоящая перед данным коллективом,— будь то отдельный завод или предприятие, или коллектив работников целой отрасли государственного хозяйства, или, наконец, все государство в целом,—эта основная цель определяет функции данного коллектива: производственные, учетные, руководящие-регулирующие, вспомогательные и т. д.

Только при соответственной правильной структуре данного коллектива может происходить правильное осуществление функций без перебоя и без излишней затраты времени и энергии, именуемых обычно „непроизводительной тратой сил и средств, волокитой и бюрократизмом".

Функции коллектива должны быть точно определены и точно выявлены при построении данного коллектива и его отдельных частей.

В зависимости от величины коллектива и стоящих перед ним задач—эти функции бывают в большей или меньшей степени разнообразны. В больших коллективах,—в целях большей успешности работы, — производится дробление и распределение функций между отдельными, образующими коллектив, частями и работниками.

Подобное деление является существенной частью всякого организационного подхода к построению данного коллектива.

Если бы в наших учреждениях и предприятиях не существовало этого разделения функций, никто из работников не

знал бы, что он лично обязан делать и что обязаны делать другие. Отсутствовала бы точная и ясная цель его работы.

Каждая функция, каждая работа всегда должна иметь одного и только одного исполнителя. В общем построении учреждения каждой функции должно быть отведено только одно место. В противном случае никто не будет знать, что собственно он обязан делать. Работники друг на друга будут сваливать выполнение той или другой работы или, наконец, что не менее плохо, за одну и ту же работу одновременно будут браться несколько. Все это внесет только неясность и путаницу в выполнение функций коллектива и в работу отдельных его частей и сотрудников.

Задача организатора заключается в том, чтобы избежать этих опасностей, разлагающих работу и чтобы добиться четкого построения и ясного распределения функций.

Поддержание единства коллектива.

Каждый коллектив преследует некоторые цели и добивается их осуществления приложением соединенных усилий всего коллектива. Лучшие итоги будут достигаться при сознательном творческом участии в работе коллектива всех его участников.

Поэтому лучшим коллективом явится тот, в осуществлении достижений которого заинтересовано возможно большее количество его сочленов. Жизненные побуждения необходимости и пользы, которые толкают к использованию методов НОТ, должны усиливать связь коллектива и его отдельных сочленов. Всякая организация и всякий коллектив только тогда обеспечен от развала, когда его существование обеспечено определенной внутренней спайкой и общностью интересов его соучастников.

Нарушение этой общности вызывает изменение форм социальных коллективов, разрушает одни и создает другие. Государство, в котором утеряна эта внутренняя связь, обречено на распад.

Любая фабрика и завод, в котором противоречия доходят до определенных пределов, гибнет и терпит убытки от забастовок—борьбы рабочих с капиталистами. Противоречия двух противоположностей современных социальных образований — командующих капиталистов и эксплоатируемых рабочих – обрекает на крушение нынешний социальный строй и призывает к жизни новые формы социалистического коллектива, где большинство участников будет заинтересовано общими достижениями.

В коллективе, с достижениями которого его участники связаны в неравной степени, господствующая в коллективе сила или господствующее большинство принимает меры к возможному об'единению всех его участников, к направлению их рабочих усилий к одной цели, совпадающей с целью данного коллектива.

В каждом таком коллективе приходится рассматривать отдельного живого человека, как составную часть всего коллектива. не больше.

Хорошо если эта составная часть, обладающая своей волей и свободой действия, мыслит и действует так, как мыслит и действует коллектив. Если же это не так, если со стороны своей составной части коллектив встречает противодействие, он вынужден в целях собственного сохранения принимать меры к уничтожению этого противодействия. Элемент личности, субъективный подход, противоположный интересам коллектива, должен быть внутри его устранен самым решительным образом, если же нет — коллектив погибнет.

Уничтожение подобного противодействия осуществляется определенными методами воздействия и даже принуждения. Коллектив может убедить, перевоспитать, привлечь к общей работе своих инакомыслящих и инакодействующих членов. Коллектив может силой понудить действовать своих сочленов в желательном направлении.

Если же подобные меры воздействия не дают должного результата, — остается последняя возможность — извергнуть данного члена из коллектива, обезвредить, лишить его возможности действовать во вред данному коллективу.

Идеи наград, штрафов, взысканий и кар тесно связаны с этими методами воздействия и понуждения. Вплоть до того времени, пока на земле не установится абсолютное социальное единство и единая заинтересованность всех в строительстве жизненных форм и взаимоотношений, — до тех пор в той или другой форме должны будут существовать эти элементы воздействия, до тех пор лучшими организаторами и руководителями всегда будут лица, наилучшим образом сумевшие отожествить свои собственные умения, желания и потребности с интересами и потребностями данного коллектива.

Лучшими и наиболее жизненными коллективами оказываются те, в которых к большинству подобных насильственных мер прибегать не приходится, в которых большинство их сочленов, в силу своих собственных интересов, работает для общих целей и задач. Уже этим одним выявляется все преимущество социалистического коллектива перед капиталистическим.

Всякая организация, в первую очередь, организует участников коллектива. Она организует их мысли, их волю и их усилия и все это направляет к одной общей цели. Чем единодушнее и с возможно меньшим сопротивлением будет проходить эта организация, тем лучше для данного коллектива и стоящих перед ним целей.

Исторические этапы трудовой организации.

Еще в глубокой древности сила человека увеличивалась и борьба за существование облегчалась при об'единении отдельных одиночек в общий коллектив, преследующий общую производственную цель.

Первобытный одиночка-охотник не мог иметь те охотничьи успехи, которые представлялись возможными при выступлении на охоту совместно — многими охотниками, целым родом. Охотники совместно могли устраивать облавы и засады на зверей более крупных и, следовательно, более выгодных, с точки зрения количества шкур и мяса. Когда человек, наконец, овладел тайной огня, поддерживать и хранить его от возможного потухания было значительно легче целым родом, чем каждому в отдельности. Охота коллективом выдвигала организатора данного коллектива, - старшего наиболее опытного в роде руководителя охоты. Все это экономически обосновало прочное родовое об'единение первобытных охотников — людей, — первый трудовой человеческий коллектив. Уже тогда этот коллектив имел общую производственную цель и обшими согласованными усилиями добивался ее с большей легкостью. Уже тогда руководство и организация этого коллектива об'единились в руках одного, организующего остальных, лица. Одиночки же гибли в виду своей слабости и неорганизованности. Сила была в сплочении и единстве.

Источником существования первобытного человека были животные. Их мясо и их шкуры составляли основные продукты потребления. Средством существования в то время была охота, но охота не всегда была удачной. Животные и звери могли переводиться и переселяться. Охотник целиком зависел от своей удачи. По существу, у него не было возможности обеспечивать себя на более-менее продолжительное время. И вот, на смену первобытному охотнику пришел первобытный скотовод. Охота превратилась в вспомогательное занятие. Домашний скот служил в значительно большей степени верной гарантией безбедного и сытого существования. В случае неудачи охоты можно было убить домашнее животное и питаться его мясом.

Охранять стада, ходить за домашними животными также было легче не каждому человеку в отдельности и не одной семье, а целым родом. Создавался новый вид хозяйственного коллектива первобытных скотоводов.

Затем люди познакомились с земледелием. Охота и скотоводство превратились в дополнительные занятия.

На протяжении первобытных веков человек нашел, что легче выдержать борьбу за существование, действуя не одиночкой, а об'единенными группами и коллективами.

Многому он научился в течение этих долгих веков своего младенчества.

Затем вместо родов начали образовываться более мощные коллективы. И, наконец, расцвели целые государства со своей цивилизацией и своей экономикой.

Государства древнего Египта, Ассирии, Вавилона и другие являлись мощными коллективами отдельных людей, об'единенных неким связующим началом.

Впервые в этих государствах труд об'единенных коллективов начинает себе ставить более крупные созидательные задачи, чем охота, охрана стад, пастбищ и своих посевов.

Грандиозные сооружения древнего Египта потребовали приложения усилий десятков тысяч рабочих рук в течение долгих десятилетий. Правда, рабочие руки были дешевы; — это были преимущественно рабы, военнопленные и преступники, но содержать и кормить всю эту армию рабочих, направлять их усилия, организовать производство работы, облегчая ее применением хотя бы самых простых блоков и катков, — все это требовало уже бо́льшей организованности, приложения бо́льших организаторских умений. Над рабочими ставились десятские, десятские подчинялись сотским, последние тысяцким, а над всеми ними стояли руководители работ, — древние инженеры.

Инженеры распределяли работу, выбирали место сооружений, принимали меры к доставке материалов и инструментов, организовывали рабочую силу и заботились о ее содержании. Каждая сотня и каждая тысяча работала согласно указаний, получаемых сверху. Одни доставляли материалы, другие обтесывали, третьи ставили на место, четвертые закрепляли.

Большой рабочий муравейник находился в организованном состоянии. Каждый знал, что он делать обязан и выполнял порученную работу. Только благодаря этой организованности удалось создать сооружения в роде громадных Египетских пирамид или сети оросительных каналов Нила.

Эти выступления человеческого коллективного творчества послужили основой, на которой в дальнейшем развились современные строительные, механические и производственные искусства и науки.

Основы организационных принципов, примененные жрецами-инженерами древнего Египта, сохранили свою силу и свою действенность и по сие время.

Эти же принципы были приложены и в другой области, не творческой и не созидательной, но нераздельной от существования каждого государства. Военное дело, войско, армия, непрерывно развивавшиеся с момента зарождения первого государства и первой государственной власти, оказались немыслимыми без организации и организованного руководства.

Если бо́льшие технические достижения были осуществимы только организованным приложением коллективной силы и

творчества, то лучшие формы защиты и наступления требовали приложения подобных же методов организации и управления.

От первых отрядов копьеметателей и первых боевых колесниц фараонов, ведших непрерывные войны с нубийцами, следуя постепенно по пути прогресса, используя все данные науки и практического опыта, мы достигли нынешних колоссальных армий с многообразными родами оружия: пехотой, кавалерией, артиллерией, саперами, воздушными, морскими, речными и подводными эскадрами. В войнах, столкновениях отдельных государств — могущественнейших социальных коллективов — принимали участие огромные массы бойцов. И исход этих столкновений зависел не только от личных качеств каждого отдельного бойца,— эти качества повышались организованным обучением и тренировкой,— но также в неменьшей мере от степени организации этих масс, от умения ими руководить, их снабжать и в нужный момент соответственно использовать.

Каждая эпоха имела свою собственную экономику. Существование и быт каждой эпохи определялся свойственными ей методами производства. Методы производства, определяемые потребностями, уровнем знаний и наличными инструментами, в свою очередь определяли организационные, социальные формы, свойственные разным эпохам.

Рабовладельческий быт древних веков в средние века превратился в быт крепостнический, последний сменился в конце XVIII века владычеством буржуазии и финансового капитала, выросшего из цеховых организаций средневековых городов. Непомерное развитие средств производства и неспособность капитала организовать производство, как таковое,— призывает ныне к жизни новый социалистический быт.

Организационные формы производства в рабовладельческом, крепостническом, цеховом и крупно-капиталистическом хозяйстве существенно отличались друг от друга. Но нечто,— основные принципы всякой организации: предусмотрение, планирование, соответствие инструментов, методов и потребностей, наименьшая затрата при наибольших достижениях — это остается незыблемым при всяких организационных формах и будет входить основной частью во всякие, настоящие и будущие, организационные построения.

Организация и планирование работ при образовании нового предприятия и коллектива.

Разумная организация всегда удешевляет и упрощает производственный процесс. Однако, совершенно не обязательно, чтобы при приложении рациональных методов организации, немедленно изменялись бы и рабочие инструменты и рабочие приемы.

Изменения того и другого, а они неразрывно связаны с идеей наилучшей организации, могут осуществляться постепенно,

шаг за шагом, в зависимости от имеющихся заданий, возможностей и технической обстановки.

Задача организатора заключается в том, чтобы учесть все эти предпосылки и соответственно им строить свой организационный план.

В каждом коллективе, в каждом учреждении и предприятии имеющимся целям и функциям должны соответствовать средства и методы их осуществления. Эти средства должны быть возможно ограничены, а методы возможно экономны. Это основное требование, которому должна быть подчинена техническая организация выполнения функций и основных целей всякого коллектива.

Руководствуясь этими требованиями всегда можно определить путь, следуя которому наилучшим образом будет организован данный коллектив, выявлены необходимые формы его построения и определены методы работы, соответствующие его производственным задачам и рабочей обстановке.

Организовать новый рабочий коллектив, строить предприятие или учреждение заново—сравнительно легче.

Предварительной планировкой целей, задач, функций, структуры, возможностей, средств и технических методов работы можно добиться сразу же экономной и стройной организации, где все согласовано, предусмотрено и налажено.

Так действительно иногда строится учреждение или предприятие. Американец Форд построил свой огромный завод, выпускающий ежедневно тысячи новых автомобилей, заранее предусмотрев до мельчайших подробностей все производство на нем. Организация этого завода весьма показательна в отношении соблюдения всех требований НОТ'овского устройства.

Но имеются тысячи других заводов, в которых не осуществлен предварительный план организации по той простой причине, что строились они не сразу, а постепенно, что строители не имели или не могли иметь целью сделать завод тем, во что он при дальнейшем развитии превратился. Российские заводы, выроставшие постепенно в течение десятилетий, где один цех или мастерская пристраивалась около другой без всякой связи, только по необходимости пристроиться где-нибудь на незанятом еще месте, являются примером подобных, по нужде, без цельного плана образовавшихся предприятий.

Таким же образом и универсальный магазин, предварительно распланированный и созданный в один прием, сможет обладать большими организационными совершенствами сравнительно с бакалейной лавкой, расширявшей постепенно свою торговлю и занявшей при этом расширении соседние лавочные помещения.

Таким же образом и во вновь образуемом учреждении, задачи коего точно определены, можно распланировать его функции и процессы работы наиболее совершенным образом.

Иногда это и случается в отношении банковских и торговых учреждений, где функции отчетливы и ограничены.

В учреждениях же административных и регулирующих и отчасти также при развертывании фабрично-заводских предприятий, в начале их образования затруднительно предусмотреть все те задачи, которые данному коллективу придется выполнить; все те условия, при которых ему придется работать, и методы, к которым придется прибегать.

Даже размещение подобных предприятий и учреждений осуществляется случайно. Ранее образовавшиеся части сконцентрированы вместе. Новые части предприятия вклиниваются в старые, нарушают связь или пристраиваются где-нибудь сбоку, без всякой связи и зависимости.

Между тем выполнение текущих задач и работ в предприятии не ждет. К выполнению этих задач следует приступать немедленно, пользуясь теми данными, которые имеются.

В работе уже существующего коллектива недопустимы перерывы. Фабрика и завод даже пострадали бы от такого перерыва. Исполнение заказов, соблюдение договоров, предварительная заготовка сырья, материалов и топлива—все это должно осуществляться бесперебойно и непрерывно. Еще острее стоит вопрос с реорганизацией учреждений банковского, коммерческого и административного порядка.

Они то, во всяком случае, уже совершенно не могут приостанавливать свою работу.

Вследствие всего этого приложение рациональных принципов организации, в предприятиях и учреждениях уже существующих, значительно труднее, чем их приложение и осуществление во вновь организуемом коллективе.

Организация трудовых процессов в существующем предприятии и коллективе.

Большинство существующих учреждений и предприятий организовывались и строились постепенно шаг за шагом. С изменением стоящих перед ними задач, изменялись и ширились функции. Для выполнения этих функций преобразовывались одни части коллектива и создавались другие новые.

При отпадении старых функций, отдельные части данного учреждения или предприятия закрывались или преобразовывались. В итоге подобных разнообразных на коллектив воздействий нет и не может быть строго проработанной системы построения. Функции отдельных частей и даже отдельных работников часто отличаются значительной неопределенностью. В мастерских фабрик и заводов установившиеся традиции вносят определенность в функции и работы отдельных цехов и рабочих, но в учреждениях торговых и административных сплошь и рядом не чувствуется никакой ясности в задачах и нет точного разграничения функций между отдельными частями коллектива.

Недостатки подобного отсутствия определенности в работе ясны. Одна часть оспаривает у другой те или другие права, ту или иную работу. Одни и те же задания разрабатываются и осуществляются разными частями учреждения. По одному и тому же вопросу подчиненные организации получают самостоятельные несогласованные указания от двух разных частей данного учреждения. Получается самый безобразный и недопустимый параллелизм в работе и сопутствующие ему путаница и неразбериха.

Таковы были приблизительно условия, в которых росли и создавались наши государственные управляющие центры. Всем памятен параллелизм, волокита и неразбериха в наших Советских учреждениях в 1918—19 г.г.

Стихийные требования жизни, которые предусмотреть было не под силу даже лучшим организаторам, вызвали ряд наслоений в управлении и в учреждениях, наслоений вовсе не связанных между собой. Только затем, уже в процессе текущей работы, можно было приступить к постепенному выпрямлению работы и точному установлению функций.

Методы постепенного улучшения работы.

Задача НОТ—улучшенческих начинаний в отношении существующих учреждений и предприятий особая.

Нужно улучшить производство работы, нужно поставить ее совершенным образом, не нарушая процесса ее производства. Следует найти и указать не только лучшие способы ведения работы, но, главное, указать, как от старого перейти к новому и перейти так, чтобы дело от этого не пострадало.

НОТ в данном случае может быть определен как „постепенное улучшенчество“, приспособляемое в каждом отдельном случае к данному конкретному коллективу, к составным частицам его организации и работы, кои необходимо преобразовать и улучшать.

Непрерывная работа коллектива только тогда может подвергнуться подобному улучшенческому эксперименту, когда имеются достаточные гарантии сохранения беспрерывности выполняемых функций. И только в этом случае улучшение текущей работы коллектива может имет смысл и успех.

При всяком внесении в производство работ новых построений, необходимо определить все структурные и общеорганизационные недостатки и невязки данного коллектива. Затем, следует составить план отдельных мероприятий, могущих быть осуществленными в порядке постепенности и соответствующих имеющимся нуждам и рабочей обстановке.

В этом плане улучшений должно предусматриваться все, начиная с общей схемы построения и кончая техническими приемами при работе на станке в мастерской или порядком отправки исходящей почты в канцелярии.

Составленный план преобразований должен проводиться постепенно, чтобы не нарушать текущую работу и не отпугивать работников—участников общей работы всего коллектива.

Последние по инерции тяготеют к прежним для них привычным формам и методам работы и опасаются всяких им неведомых новшеств. Поэтому всякое нововведение желательно предварительно разъяснить и обсудить совместно со всеми работниками, коих данное новшество коснется. Основное при этом всегда будет заключаться в постепенном выправлении существующего и в использовании тех традиций, кои в данном коллективе имеются.

С чего начинать осуществлять постепенные улучшения в учреждении и предприятии — точно указать затруднительно.

Части одного коллектива и выполняемые ими работы так тесно между собою связаны, что любое улучшенческое начинание в любой части отразится на всех остальных частях коллектива и производимых ими работах. С другой стороны, из работы даже самого сложного коллектива всегда можно выделить отдельные ее части, могущие быть рационализованными самостоятельно и независимо от рационализации других частей.

Если мастерские завода работают не вполне успешно,—следует просмотреть их работу, посмотреть в чем причина неудовлетворительчости работы. Отремонтировать станки, подобрать более квалифицированных руководителей и рабочих, установить нормы выработки, облегчить подачу материалов—все это можно сделать раздельно для каждой мастерской и каждого цеха, и каждое из этих улучшений даст свои положительные результаты.

В учреждениях обыкновенно приступают к рационализации, начиная с делопроизводства, регистрации и записи входящих и исходящих бумаг. Рационализация этой области является наиболее выигрышной и показательной по сравнению с другими организационными улучшенческими начинаниями.

Во всех случаях начатая серьезная рационализация производственных процессов коллектива не должна останавливаться на улучшении отдельных отраслей и частей работы коллектива. Постепенно, шаг за шагом, приложение НОТ методов рационализации должно охватить весь коллектив, все его части и все производимые им работы Только таким образом удастся достигнуть действительного перестроения на разумных началах всего предприятия или учреждения от верху и до низу.

Состав сотрудников рабочего коллектива. Осуществляемая данным коллективом работа во многом зависит от подбора и состава работников.

Предприятие или учреждение, имеющее хорошо сработавшийся и опытный личный состав рабочих и сотрудников, справляется с поставленными задачами успешнее, чем коллектив, не имеющий за собой соответствующей подготовки или практического опыта.

Особо остро недостаток квалифицированных работников ощущается в современных советских канцеляриях. Все, кому не лень, становились в свое время машинистками, делопроизводителями, всякими заведующими и т. д. Практические навыки, усвоенные ими за время работы, являются весьма поверхностными и не дают самого существенного и необходимого для каждого работника качества—умения критически подойти к выполняемой работе.

Отсутствие единства и связи в работе разных частей учреждения усугубляется разнородностью состава работников, в большинстве случаев мало связанных с учреждением, производимой им работой и его интересами.

Масса сотрудников является главной рабочей силой коллектива, работу которого предполагается преобразовать и поставить на новые рельсы. Поэтому, при проведении рационализаторских начинаний, не следует упускать из вида кадр работников, стремясь об'единить его для производимой работы, заинтересовать его ею и, вообще, повысить его ценность для работы коллектива общим повышением у работников их знаний, технических умений и способностей активного творчества.

Постоянство и текучесть состава.

Бо́льшая связь отдельного индивидуума с коллективом определяется бо́льшим сроком его пребывания в данном коллективе.

Возможное постоянство состава работников является весьма важным и существенным требованием. Сплошь и рядом предпочтительнее работник со средними способностями, долго пребывающий на одном и том же месте и деле, чем другой, с более кру́пными данными, но часто меняющий места и работу.

Нашим учреждениям и предприятиям и нашим администраторам-организаторам, меняющим своих работников самым легкомысленным образом, помнить об этом особо необходимо.

Текучий состав рабочего коллектива не успевает связаться с работой коллектива и преобрести необходимые для данного коллектива рабочие навыки и знания. От этого страдает работа и ее производительность. Смена работников должна производиться только в случаях действительной и безусловной необходимости.

Инструктирование работников.

Работу не следует ставить в исключительную зависимость от знаний, иссκусства и умения отдельных работников. Производство любой работы должно быть соорганизовано так, чтобы всякий член данного коллектива легко мог бы с нею освоиться, ее понять и выполнять.

На фабриках и заводах от мастеров специалистов требуется длинный ряд особых навыков и умений. Но даже там — на лучших заводах — имеются особые руководства и инструкции о порядке и методах выполнения разных работ. В области кан-

целярского труда, в особенности в отношении технического его персонала—делопроизводителей, статистиков, регистраторов и т. д. подобные инструкции также необходимы. Здесь их, в общем, составить даже легче, чем инструкцию рабочему на заводе.

Инструкция дает общие указания о производстве работы отдельным рабочим и сотрудником, распределяет работу между разными сотрудниками и ставит работу, определяемую ею, в бо́льшую независимость от данного работника, т. к. облегчает изучение его дела и его замену другому.

Положения и инструкции, определяющие рабочие методы и процессы.

Инструкция помогает распределить, организовать работу не только отдельного работника, но также и определять круг ведения, методы работы и нормы выработок для разных цехов и частей предприятия или учреждения.

Чтобы закрепить достижения в области улучшения структуры коллектива и его работы, необходимо эти достижения закрепить положениями и инструкциями об отдельных частях, работниках, средствах и методах осуществления той или другой работы.

Инструкции, составляемые наспех, не находящиеся во взаимной связи и соответствии, скоро окажутся не действительными и потребуют переработки.

Инструкции, определяющие методы работы, взаимоотношения и обязанности разных частей и отдельных работников, — определяют по существу успешность всех рабочих процессов данного коллектива. Поэтому создавать окончательные инструкции и вводить их в действие можно только после тщательной проверки всесторонних, уже испытанных улучшений и преобразований.

Положения и инструкции являются законодательными актами, определяющими взаимоотношения и работу разных частей и работников данного коллектива. Они определяют формы работы коллектива и его частей на будущее время в качестве руководства, равно обязательного для всех участников данного коллектива—высших и низших.

Чем больше коллектив, тем необходимее в нем иметь четкие и ясные правила, положения и инструкции. Только таким образом можно избегнуть разброда и развала работы. Конечно, не следует стремиться охватить инструкциями все мелочи и все детали. Они дают основные направления процессам работы и методам их осуществления. Индивидуальный подход со стороны отдельных работников в работу всегда будет вноситься. Направляемый общими указаниями и общей идеей инструкций, этот подход только повысит ценность и производительность выполняемой работы.

II. Организация в производстве.

Принципы организации применимы во всех областях человеческого быта и существования.

В предыдущей главе приводились в возможно систематизированном виде те организационные начала, которые служат основой продуктивной деятельности всякого человека и всякого коллектива.

С постепенным ростом человеческого разума инстинктивное, в значительной степени, соблюдение принципов организованных действий начинает сменяться критическим анализом и разбором.

Организация труда инстинктивная превращается в НОТ сознательный. Муравей, пчела, животные обладают целым рядом инстинктивных действий, облегчающих поддержание их существования. Тысячелетний опыт их предков вложил в каждое животное и в каждое насекомое определенные инстинктивные организационные начала. Но только человек, сознательный организатор своего бытия и бытия окружающего, вносит в эту инстинктивную организацию свое личное творчество, повышающее ее ценность и делающее ее более гибкой и соответственной окружающим условиям.

Экономической базой современного человечества являются огромные производственные силы: механические установки, фабрики и заводы, миллионы бессловесных машин-рабов, исполнителей всех желаний своего господина—человека.

Подобно тому, как во времена первобытного человека принципы организации в первую очередь прилагались к тогдашним производственным процессам—охоте, охране табунов и стад и т. д., подобно этому и в наше время организационные методы с наибольшим успехом прилагаются и могут быть приложены к современному производству и к современной технике.

Организация производственных процессов получила наиболее выпуклое свое приложение как раз в фабрично-заводском деле и в первую очередь в тяжелой металлообрабатывающей промышленности Северной Америки.

Здесь, при громадных оборотах и массовом производстве, каждая лишняя копейка на каждую производимую отливку, машину или часть машины в общей совокупности давала существенный перерасход. Здесь оказывалось наиболее необходимым точное и экономное планирование всех производственных процессов, потребных материалов, инструментов и затрат рабочей силы.

Выше говорилось об общем значении принципов НОТ, облегчающих жизненную борьбу и дающих возможность большего успеха. Это в равной степени относится и к деятельности отдельного человека и к деятельности целого коллектива. Одерживает вверх и выживает в борьбе за существование тот, кто в большей мере использует эти принципы и сообразно им организует свою жизнь и свою деятельность. Все это сохраняет полностью свою силу также и в отношении промышленных предприятий. Жестокая борьба-соревнование, конкуренция отдельных предприятий, фабрик и заводов—понуждает пользоваться в целях самосохранения принципами НОТ, строить свою организацию и свое производство по наиболее экономному и совершенному способу.

Основные функции производственного предприятия.

Каждое производственное предприятие стремится к наибольшему удешевлению себестоимости и повышению качества производимого продукта.

В целях успешного выполнения этой основной цели каждое предприятие выполняет следующие функции:

1) торговля (продажа, покупка, обмен),

2) непосредственное производство, добыча, выработка, обработка и т. д.,

3) отчетность и учет,

4) управление всеми функциями предприятия, руководство и контроль.

Торговля.

Торговля, умение купить и продать, является весьма существенной частью всякого производственного предприятия.

Если ряд фабрик и заводов об'единены в один трест, их торговый и закупочный аппарат может оказаться общим. В этом случае отдельные фабрики и заводы сами непосредственных торговых операций не производят, но тем ответственнее работа, выполняемая существующей центральной коммерческой частью.

Выгодно и своевременно заготовить или купить сырье, материалы и оборудование, необходимые для производства,—крайне важно для успеха дела и сокращения накладных расходов. Своевременная продажа готового продукта по соответствующей цене и отсутствие залежей его на складах—ускоряет оборот предприятия, повышает его доходность и позволяет увеличивать производство. Товары на складе лежат мертвым капиталом, обрастают

накладными расходами по хранению, задерживают развитие и удорожают производство.

В капиталистических странах анархическая конкуренция промышленников всегда побуждала обращать особое внимание на рациональную организацию производства, удешевляющую его стоимость.

Элементы производства.

Чтобы продавать нужно иметь что продать. Чтобы выгодно и прибыльно продать—нужно выгодно производить.

Конечно, понятие выгоды и понятие прибыли являются совершенно различными для капиталистических и наших советских условий существования.

Там выгода и прибыль—это нажива, дополнительная эксплоатация рабочих и потребностей покупателя. У нас выгода и прибыль определяется общими интересами государства. То, что приносит пользу, то, что увеличивает общее народное достояние, умножает, а не растрачивает его,—то уже выгодно и прибыльно.

Также и в дальнейшем, когда мы будем говорить о прибыльности предприятия,—всегда придется помнить об этих существенных различиях этих понятий для капиталистических и советских предприятий.

Во всяком случае, мы сталкиваемся с обязательным приложением принципов НОТ к самому производству. Нужно не только учесть потребности рынка,—это дело торговой части предприятия, но также уметь удовлетворить эти потребности, производить соответствующий товар, сделать его возможно хорошим, доброкачественным и дешевым.

Удовлетворительное вырешение этих требований в значительной степени облегчает работу торговой части. В этом отношении торговая часть дает знать производственной части о всех настроениях и потребностях рынка. Производственная часть принимает все меры к возможно быстрому и дешевому удовлетворению этих потребностей.

Как организуется дешевле производство, как оно удешевляется—это мы можем видеть на примерах рационально поставленных фабрично-заводских предприятий.

Расположение предприятия.

Первым, крайне существенным фактором успешного производства, является расположение предприятия и размещение — расположение его частей.

Литейные заводы всегда выгоднее устраивать поблизости от мест добывания угля и руды. В противном случае, придется руду и уголь доставлять на завод из отдаленных мест. От этого произойдет лишняя трата энергии и удорожится производство.

По этим же причинам кирпичные заводы устраиваются рядом с глиняными залежами.

Основное при выборе места расположения завода—это возможное уменьшение накладных расходов по транспортированию грузов. Вследствие этого не всегда соблюдается требование о близости предприятия к местам добычи.

Если бы руда доставлялась из копей на литейный завод, отстоящий за сотни верст, кроме чистого металла, пришлось бы перевозить огромное количество совершенно ненужного шлака. Значительно разумнее перевозить на место уже готовый продукт—чугунные болванки.

Поэтому предприятия тяжелой металлодобывающей и металлообрабатывающей промышленности должны быть расположены так, чтобы удобства доставки материалов и получения их из ближайших источников были бы наибольшими.

В бумажной же промышленности как-раз наоборот. Сырье-лес легче полуфабриката, в который входит до 70% влаги. Перевозить полуфабрикат и труднее и дороже. Поэтому бумажная промышленность строит свои предприятия по близости не от лесов и лесоразработок, а по близости от производителя.

Во всех случаях ни один завод, нуждающийся в подвозе каких либо материалов не следует строить в глуши, вдали от железной дороги или каких-либо других удобных путей сообщения.

Перевозка гужем на далекие расстояния отзовется весьма неблагоприятно на повышении накладных по производству расходов.

Одновременно следует иметь в виду, что чем ближе производитель от потребителя, тем дешевле обходится транспортирование готового товара. Поэтому, ставя задачей близость производства к местам добычи сырья—тем не менее, следует также учесть и расположение потребителей и организовать свое производство возможно ближе к ним.

При организации производства следует выбирать местность, где можно было бы получить необходимую рабочую силу. В Туркестанских степях, при полном отсутствии фабрично-заводских рабочих, было бы нелепо строить завод, который, по крайней мере, на первое время, окажется без рабочей силы.

Не менее важно для фабрично-заводских предприятий избирать местность и расположение с возможно здоровым климатом, удобными жилищными условиями и возможной дешевизной жизни.

Предприятию невыгодно, если его работники будут часто болеть из-за климатических или жилищных условий. Также ему невыгодно, если дороговизна жизни и жизненных продуктов будет отпугивать рабочих от поселения в местности расположения завода.

Учет всех этих требований: возможного уменьшения пудоверст, близости от места добычи, от потребителя и прочих привходящих обстоятельств—помогает определить наиболее удобное и дешевое, в смысле стоимости производства, расположение того или иного предприятия.

Знакомясь в дальнейшем с приводимыми примерами рациональной организации предприятий, следует иметь в виду, что мы, главным образом, будем рассматривать предприятия тяжелой индустрии. Это будет вполне достаточной иллюстрацией возможного приложения принципов НОТ, но в легкой индустрии и в отраслях других видов промышленности: текстильной, химической и пр.—эти приложения принципов НОТ, конечно, могут оказаться и окажутся совершенно отличными.

Планирование размещения.

Если месторасположение предприятия установлено, планируется его размещение. Здесь основными требованиями будут возможное сокращение путей движения производимого продукта и соблюдение всех условий, облегчающих производство.

Все помещения должны соответствовать производимым в них работам. Они, по возможности, рассчитываются таким образом, чтобы путем возведения дополнительных пристроек можно было расширить производство. Помещения желательно в возможно полной степени освещать. От силы освещения в значительной степени зависит производительность работ.

Для этого необходимо иметь возможно большее пространство остекленной поверхности стен и крыш, а также соответственно оборудованную электрическую осветительную сеть.

Помещения также оборудуются в отношении отопления, вентиляции, пожарной охраны, санитарных устройств, скорой помощи, амбулатории и т. д.

Соблюдение всех этих мелочей обуславливает увеличение производительности работы, как каждого отдельного рабочего, так и всего коллектива в целом.

При проектировании того или другого оборудования учитывается соответствие получаемого результата. Можно сделать все фабричное здание стеклянным. Освещение будет в высшей степени совершенное. Но при таком всеобщем остеклении увеличится поверхность большего охлаждения. Выгода, которая получится при лучшем освещении от повышения производительности труда может быть поглощена целиком увеличивающимися расходами на отопление.

Поэтому, и при расширении световой площади при всех других усовершенствованиях, всегда надлежит учесть и повышение производительности и повышение расходов. Всегда можно будет выбрать среднюю равнодействующую, наиболее соответствующую нуждам и возможностям данного предприятия.

При сооружении помещений нужно стремиться к тому, чтобы площадь соответствовала производственным процессам. Форд говорит о своем заводе, что у него рассчитан каждый дюйм. Станки расположены возможно близко друг от друга, однако, с таким

расчетом, чтобы рабочие, стоящие у них, друг другу не мешали и друг друга не стесняли.

Стоимость сооружений и поддержание их в должном порядке определяется кубическим их об'емом. Поэтому ясно,что накладных расходов будет тем меньше, и стоимость производства будет тем дешевле, чем меньше будет пустующей, непроизводительно стоящей площади.

В отношении расположения разных частей предприятия преподать точные исчерпывающие указания трудно. В каждом отдельном случае эти указания будут зависеть от имеющихся возможностей и наличных условий. Основное требование,—чтобы сырье или полуфабрикаты с момента своего поступления на завод и до выхода из него перемещались бы по одной линии, без прыжков и скачков в стороны.

Если снять план завода и изобразить по нему движение сырья-поступившего на склад, переходящего в процессе обработки из одной мастерской и цеха в другую и т. д.—окажется, что соответственным размещением разных частей предприятия, связанных между собой близостью производственных процессов, можно добиться значительной экономии в движении сырья, полуфабрикатов и готовых продуктов.

То же—в отношении топлива. Склад топлива устраивается возможно близко к месту его потребления, к топкам. По близости от топок же находится место временной свалки шлака и золы.

Отнюдь не следует стремиться к об'единению всех складских помещений в одном месте. Разумнее располагать разные склады по близости мастерских и отделений, ими пользующихся. Это также сократит расстояния проходимые материалами и сырьем на заводе. Все расстояния должны быть по возможности невелики. Небольшие расстояния экономят затрату сил на их прохождение.

Подобно тому, как паропроводные трубы строятся возможно короткими, чтобы уменьшить потерю тепла, подобно этому следует сокращать пути следования грузов и тем уменьшать расходование рабочей силы.

Подобно тому, как совокупность местонахождения сырья, места сбыта, путей сообщения и т. д. определяют наилучшие месторасположение завода, подобно этому совокупность последовательных рабочих процессов и необходимость передвижения сырья и фабрикатов—определяют в данном производстве и предприятии его устройство и расположение.

Всегда должны учитываться быстрота и легкость исполнения, стоимость этого исполнения, соотношение расходов и получаемых результатов.

При расстояниях более отдаленных, устраиваются облегченные способы транспортирования: краны, под'ездные пути, вагонетки и т. д.

По существу каждый лишний метр экономии на расстояниях, проходимых грузами в предприятии, имеет весьма большое значение, так как в большом производстве этот метр ежедневно проходят сотни и тысячи тонн груза. Экономия этих расстояний является в то же время определенной экономией рабочей силы и затрачиваемых на нее расходов.

Техническое оборудование.

Назначение технического оборудования заключается в возможной быстроте производства работы и в возможной замене ручного труда—механическим.

С этой целью на больших заводах устраивается система транспортных приспособлений для перевоза грузов и материалов. С этой целью станки менее быстро работающие сменяются на другие с большей производительностью. Эту же цель имеет введение для резцов быстрорежущей ванадиевой стали. Особо ускоряется производство при массовом изготовлении каких-либо стандартизированных частей или машин определенных видов и размеров.

Скорость производства на заводе Форда и дешевизна выпускаемых им автомобилей об'ясняется именно этой определенностью форм, когда каждый станок вырабатывает только одну мельчайшую частицу автомобиля, когда составные его части и частицы совершенно одинаковы и могут быть заменены на данной машине в любое время подобными же другими.

В образцово поставленном производстве, вовсе отсутствуют бездействующие станки и машины. Каждый станок и каждая машина—это определенный капитал. Этот капитал не находится в мертвом состоянии. Он работает и приносит своей работой полезное действие: определенную пользу и прибыль.

Техническое оборудование рассчитывается так, чтобы станки находились все возможное время в полезном рабочем действии. Для завода гораздо выгоднее работать в три смены полные 24 часа в сутки, чем стоять в течение 8—12 или 16 часов в бездействии.

Подобная полная нагрузка машин и станков в общем даст относительно большую прибыль, так как содержание самого завода, его помещений, охраны и т. д.—будет стоить одинаково при работе в одну и в три смены. Другими словами, дополнительные накладные расходы по помещению при второй и третьей смене сводятся к нулю или, во всяком случае,—весьма незначительны.

В организованном образцово предприятии полностью используется не только работа машин и станков, но, вообще, непроизводительные траты не допускаются.

Котлы более совершенных систем экономнее старых с малыми топками и потребляют меньше топлива. Много топлива улетает в несожженном виде в трубу. Введением определенных приспособлений можно сократить потребление топлива при сохранении тех же норм получаемой энергии.

Всякое улучшение оборудования расценивается не само по себе, а в связи с получающимися результатами. Можно приобрести дорого стоющие станки, на которых работа пойдет быстрее и будет экономиться рабочая сила и затраты на нее.

Но если новые машины и станки стоят очень дорого и не работают полным ходом,—проценты на вложенный в оборудование капитал, погашение на износ этого оборудования может обойтись дороже, чем содержание большей рабочей силы при старых станках.

Предварительными расчетами и учетом обстановки всегда удается выяснить, что можно и что следует сделать в области усовершенствования оборудования.

При работе парового котла без охлаждения—можно использовать мятый пар для целей отопления.

Введение шариковых подшипников также существенно экономит текущие расходы завода.

Невозможно перечислить все те способы, используя которые в деле технического оборудования завода, можно достигнуть большей производительности и большей экономии. Для этого необходимо ознакомиться с соответствующей специальной литературой, касающейся всех областей фабрично-заводского дела и строительства.

Планирование работы.

В большом предприятии руководитель такового не в состоянии один охватить все отрасли работы, должным образом ее направить и ею руководить. У него имеется специальный штат помощников, осуществляющих это общее руководство и направление работы.

В Северо-Американских фабриках и заводах такую работу по общему руководству техникой производства—выполняют особые плановые или производственные Бюро.

Это плановое Бюро предварительно разрабатывает весь план производства данного продукта, производит соответствующие расчеты, определяет нормы и сроки выработки, инструктирует работников и наблюдает за соответственным исполнением всех отдаваемых им указаний и инструкций.

Планирование производится в отношении каждой работы, поступающей на выполнение в данное предприятие. Каждая работа разделяется на составные ее части. В отношении каждой из этих составных частей выясняется, что надо сделать, как именно сделать, из какого материала и по каким чертежам. Затем, определяются сроки исполнения работ, на каких именно станках, в каких мастерских или отделениях, какими инструментами, какими способами эта работа должна быть произведена, когда с какого станка на какой или из какой в какую мастерскую она должна быть передана для обработки, каким образом или на что должна быть погружена, с чего и куда разгружена.

Для того, чтобы иметь возможность планировать подобным образом всю работу предприятия—плановое Бюро обязано иметь все сведения о предприятии, его мастерских, отделениях и станках, их производительности и нормах выработки; знать, какими способами и применением каких инструментов и резцов можно наилучшим образом ту или иную работу произвести.

Подобное плановое Бюро при производстве, установившемся и стандартизированном занято непрерывным изысканием улучшения методов и орудий производства.

В некоторых случаях подобная исследовательская работа поручается даже особому исследовательскому Бюро. Не без гордости Форд заявляет, что на его заводе каждую неделю вводится какое-либо усовершенствованное новшество.

В обязанности планового Бюро, по мысли инициатора Нотовского движения Тейлора, входит также наблюдение за личным составом, его инструктирование, премирование и штрафование, определение его качеств и умений, прием новых работников и увольнение старых.

Определение сроков.

При многообразном производстве, состоящем из выполнения ряда друг от друга отличных заказов, работа планового Бюро усложняется, но делается тем более необходимой для предприятия. Плановое Бюро заботится, чтобы каждый рабочий, каждый станок и каждая мастерская имели свое дело, не стояли бы без работы, не были бы перегружены работой и чтобы каждый в каждую минуту знал, что именно делать, куда направить законченную работу, кому ее передать, от кого получить новую и т. д.

Только подобным образом можно избегнуть на большом заводе и предприятии путаницы и бестолочи.

Установление сроков исполнения—вводит систему в работу данного производственного коллектива, нормирует его работу и облегчает возможность контроля над работой отдельных частей данного предприятия.

Плановое Бюро является мозгом, глазами, ушами и памятью учреждения. Оно дает указания, как данную работу проводить, оно наблюдает за выполнением отданных указаний, в каждую минуту оно, в случае надобности, может изменить составленный план и распорядок работы. Оно проверяет соответствие и правильность отданных распоряжений.

Оно учитывает весь опыт, касающийся данного производства, данного предприятия и отдельных его частей. Оно производит изыскания и опыты, дающие возможность дальнейших улучшений и достижений в производстве.

Как уже указывалось выше, расчеты являются стержнем, обосновывающим и поддерживающим всю работу производства. На расчете основано все. Выбор местоположения, планирование раз-

мещения, выбор оборудования и т. д., все это требует учета известных обстоятельств и производства соответствующих расчетов.

Расчеты. Также в деятельности планового Бюро самое существенное—это точность отдаваемых им указаний и предшествующих этим указаниям расчетов.

Планирование определяет руководство производственным коллективом. Планированием ведают лица, обладающие соответственными теоретическими и практическими знаниями, знающие всю обстановку и все условия работы данного предприятия.

Плановое Бюро производит расчеты, определяющие себестоимость продукции.

Себестоимость продукта определяется из слагаемых: оплаты труда плюс стоимость материалов плюс топливо-энергия плюс накладные расходы, образующиеся из процентов на затраченный на устройство предприятия капитал, содержание помещения, страхование, рекламу и т. д.

Плановое Бюро изыскивает способы возможно полного использования рабочей силы. Для этого оно производит опыты и составляет расчеты, определяющие,—в какой промежуток времени, какими орудиями и каким образом может быть исполнено.

Тейлор указывает, что даже при наибольшем использовании труда, рабочий занят полезной работой не более 58% всего своего рабочего времени.

Остальное время он фактически стоит без дела.

Хронометрированием продолжительности рабочих процессов и рационализацией рабочих движений, о которых говорится ниже, можно добиться возможно полного использования хотя бы этих 58% рабочего времени.

С работой планового Бюро тесно связаны также все технические расчеты по выработке чертежей, новых моделей, улучшений и т. д. и определение стоимости материалов.

При учете себестоимости продукции следует учитывать также указания коммерческой части предприятия, единственно которая может точно определить накладные расходы по транспортированию продуктов до места потребления, по рекламе и т. д.

Учет. Чтобы производить правильные и точные расчеты необходим точный учет. Учет в предприятиях и в производстве является памятью этого предприятия и этого производства.

Учитывается все: стоимость сооружений, их содержание, стоимость рабочей силы и энергии, ее использование, стоимость материалов и сырья и все многочисленные виды накладных расходов.

Материальные ценности, инвентарь завода и материалы, находящиеся на складах, учитываются с той же точностью, как и обычные деньги и денежные документы. Бухгалтерия предприятия

должна работать безупречно, давая в любой момент любые сведения о финансовом положении предприятия.

Так же образцово должна быть поставлена материальная бухгалтерия в отношении учета: инвентаря, сырья, топлива, запасных частей, оборудования и готовых продуктов. Все описывается, учитывается и вносится в особые книги.

На материальных складах ставится тщательный учет прихода и расхода всех имеющихся материалов. Все материалы одного вида записываются вместе на одном листе книги, или на одной карточке, если учет карточный.

Так же об'единенно они хранятся на складах. Если гайки разных размеров будут помещены на одной полке—весьма трудно будет найти среди них гайки нужного размера.

Хранением материалов в определенном систематическом порядке, выработкой для них условных обозначений, сокращенной цифровой или буквенной номенклатуры, можно добиться упрощения учета, нахождения искомых материалов и контроля над их хранением.

Подобными же условными обозначениями отмечаются отделения, станки и инструменты предприятия.

Учитываются все достижения науки и техники в данной области и одновременно выясняется, что из этих достижений может быть с пользой для предприятия использовано в имеющемся производстве.

Учитываются наличные финансовые возможности, позволяющие улучшить и расширить производство, наличие достаточного запаса оборудования и инструментов, чтобы в критический момент не оказаться без них.

Учитываются настроения рынка и возможность получения достаточного количества сырья и материалов и предусматриваются возможности повышающегося и понижающегося спроса на производимый продукт.

Подобный многосторонний учет одному лицу не под силу производить. В равной степени это не под силу даже плановому Бюро.

Тейлор в своих организационных построениях разбил все управление производством на следующие составные части; 1) коммерческую, 2) техническую-конструкторскую, 3) плановую-производственную и, наконец, 4) общеруководящую-административную.

Планирование производства в целом, производство расчетов и учета в соответственных областях, имеющих отношение к той или другой части управления, производится этими частями.

Все же общие данные, весь итог работ разных руководящих частей предприятия—суммируется и обобщается в административном руководящем центре.

Французский инженер-организатор Файоль к этим четырем основным частям управления добавляет еще части: 5) по охране и страхованию, 6) по общей бухгалтерии и отчетности, совершенно выделяя таковую работу из остальных частей, и 7) финансовую, отделяя общее расходование и использование капитала от производства торговых сделок и операций.

Учет деятельности разных отраслей предприятий находит наиболее наглядное свое выражение в статистических сводках и диаграммах всякого рода, где столбики или кривые отмечают все изменения в об'еме производства, его стоимости, потребности рынка, сокращении или увеличении накладных расходов и т. д. Если подобные диаграммы строить из года в год, сравнением их или даже нанесением одной диаграммы на другую (разными цветами) можно судить о росте и периодах изменения тех или других функций и факторов деятельности предприятия.

Получаются ценные данные, облегчающие ориентировку и общее руководство предприятием.

Статистические сводки обнаруживают зависимость одних факторов от других и дают возможность судить об известной последовательности тех или других периодов упадка или роста производительности, спроса, сбыта и т. д.

Контроль. Чтобы все ячейки, руководящие учреждением, работали бы с пользой и об'единенно, необходимо установление определенного контроля и наблюдения за их работой и работой всего предприятия.

Контроль—это критическая оценка данных учета и наблюдения.

В таком виде контроль в производстве сводится к контролю над:

1) сроками исполнения и нормами выработки,
2) качеством и соответствием выработки,
3) исправностью и соответствием орудий и инструментов,
4) нормами потребления и расходованием материалов и топлива,
5) определенным уровнем себестоимости продукта,
6) деятельностью коммерческой части предприятия и
7) мерами по охране и страховке.

Наблюдение и контроль осуществляются разными руководящими частями предприятия: технической, плановой и коммерческой (бухгалтерской).

Наблюдение и контроль сводятся не только к понуждению работников работать по определенному плану и осуществлять определенную норму выработки. Они действуют еще в большей степени в направлении обнаружения несовершенностей производства, кои возможно и следует изменить и устранить улучшением рабочего оборудования, инструментов и приемов.

Инструктаж и инструкционные карточки.

Основной задачей всякого органа, планирующего работу, является инструктирование рабочих о методах исполнения той или другой работы. Основная цель этого планирования—избежать недоразумений и путаницы в большом предприятии, где сотни разнородных работ движутся в разных направлениях и, в конце концов, могут быть легко перепутаны и затеряны. Планирование требует, чтобы плановое Бюро в каждую отдельную минуту точно знало, где и в каком состоянии находится данная работа и данный заказ.

Чтобы плановое Бюро действительно это знало, необходимо: 1) точное соблюдение всеми полученных указаний планового Бюро и 2) точное определение сроков передвижения работы с места на место и определение норм времени, затрачиваемых на выполнение того или другого рабочего процесса.

Соответственно этому инструктирование рабочих сводится к установлению сроков выполнения данной работы и к определению, каким образом, какими способами, с помощью каких приспособлений и инструментов можно данную работу в указанный срок выполнить.

Чтобы иметь возможность преподать соответствующие инструкции, плановое Бюро проверяет на практике наилучшие и наиболее простые способы выполнения данной работы.

Американцы Тейлор и в особенности Джильбрет детально разработали эти способы учета необходимых затрат времени при производстве тех или других работ. Основное тут сводится к разложению всех рабочих движений на их составные части и к определению посредством хронометра сроков, которые требуются для выполнения этих отдельных частей данного рабочего процесса.

В качестве примера приводим анализ подобного рабочего движения, данный немецким инженером Зейбертом.

Требуется поднять стальную полосу длиною в 1 метр и 50 миллиметров толщины с полу и положить на станок, находящийся на высоте 90 сантиметров от пола.

Движения рабочего при выполнении этой работы могут быть разложены на следующие составные части: рабочий

1) нагибается,
2) берется правой рукой за полосу,
3) приподнимает ее правой рукой,
4) подхватывает ее снизу левой рукой,
5) приподнимает обоими руками,
6) прижимает к своему телу,
7) идет к станку,
8) поднимает правый конец полосы и опускает левый до прикосновения с станком,
9) убирает левую руку
и 10) опускает полосу правой рукой до станка.

Посредством хронометража определяется в сотых долях минуты длительность каждой из этих составных частей данного рабочего процесса.

После производства ряда наблюдений берется средняя и оказывается, что на указанную, напр., работу всего требуется 0,19—0,22 минуты.

При полосах других размерах и больших расстояниях от станков сроки выполнения соответственно изменяются.

Точным вычислением времени, необходимого для производства той или другой работы и указанием приемов, как эту работу выгоднее всего осуществить, можно добиться значительного повышения производительности труда каждого отдельного рабочего.

В тейлоризованных заводах всякую работу сопровождает определенная инструкционная карточка, определяющая, что и как надлежит делать. Это относится, конечно, к работам более или менее редким, выполняемым по особому заказу.

На заводах Форда, где все производство стандартизовано до крайних пределов, таких соответствующих заказу инструкционных карточек не имеется. Здесь постоянная инструкционная карточка дается рабочему, выполняющему определенную постоянную работу в общей совокупности рабочих процессов всего предприятия.

Только при изменении и введении новых усовершенствований в методах работы, старые инструкционные карточки заменяются новыми.

Инструкционная карточка составляется по той же системе сокращенных условных обозначений, кои используются при классификации инвентаря, оборудования и материалов, о которых говорилось выше.

Эти краткие обозначения облегчают составление инструкции, разбор ее и нахождение всего необходимого для производства данной работы.

Эти же краткие обозначения облегчают затем производство всякого рода статистических и расчетных выкладок, дающих точный учет операций и трат, производимых данным предприятием при производстве той или иной работы.

Всякий заказ попадает в первую очередь в коммерческую часть предприятия, которая его принимает и регистрирует на карточке, передаваемой затем в плановое Бюро.

Последнее на основании требований заказа, полученного из коммерческой части, составляет карточку задания в мастерские. На основании этих заданий, техническая часть изготовляет спецификацию товара, определяет его составные части и вычеркивает необходимые чертежи.

Если исполнение заказа требует приобретения каких-либо отсутствующих материалов, коммерческая часть принимает меры к их доставке.

Затем, карточка задания, спецификационная карточка и чертежи передаются особому распределителю работ, который составляет сокращенное —условными обозначениями—описание всех приемов и инструментов, посредством которых данная работа должна быть выполнена.

Описание этих приемов остается у распределителя работ. В мастерские к распределителю заданий направляются распределительный лист всех операций данного заказа и специальные карточки-наряды, определяющие станки, инструменты, материалы и сроки исполнения.

Распределитель заданий, в зависимости от свободных станков и рабочих, планирует техническое выполнение заказа, передает рабочим карточки сроков, определяющие точно приемы и сроки исполнения. На этих же карточках могут отмечаться действительные сроки исполнения и произведенные затраты в материале, инструменте, качество исполнения и т. д. По исполнении работы карточки, с соответствующими отметками, возвращаются обратно в правление предприятия и здесь по ним подсчитываются произведенные траты времени, продолжительность работы разных станков, а также определяются премии отдельным работникам.

При повторении аналогичного заказа в последующем—планирование работы, инструкционные карточки и чертежи берутся прежние. Это экономит работу планирования, и в этих целях все чертежи и все карточки сохраняются в удобном для нахождения систематизированном порядке.

Здесь даны основные указания о способах инструктирования рабочих и подготовительных к этому инструктированию работах в тяжелой индустрии.

За подробными сведениями о методах ведения инструктажа, формах инструкционных карточек и т. д. следует обращаться к соответствующей литературе и в первую очередь к книгам Тейлора и Зейберта. (Практика системы Тейлора. 1919 г., нем. изд.).

Осуществление этих приемов инструктирования требует основательного изучения данного вопроса, тщательной к нему подготовки и предусмотрения всех мелочей, так как малейшее упущение в таком сложном производственном организме, как крупная фабрика или завод, может привести к целому ряду нежелательных следствий и к крупным убыткам. В разных отраслях промышленности приемы инструктирования и подготовительных работ, конечно, отличны друг от друга.

В химическом производстве, например, плановое Бюро с его расчетами может заменить лаборатория с ее рецептурой, составами и т. д. Однако, основная идея остается та же.

Также может измениться и само назначение инструкционной карточки. В тяжелой промышленности это—руководство по выполнению данного особого и отличного заказа. В индустрии легкой—

например, в текстильной, инструкционная карточка, сопровождая данное количество сырья, не столько определяет, что с этим сырьем и как следует делать, как-то, что и как сделано. Карточка является паспортом судьбы данного сырья, определяет его потерю, угар и т. д.

Тейлор считал, что на рациональное устройство завода шаг за шагом может потребоваться никак не меньше 2 — 3, а то и все 5 лет. Целый ряд неудач в начале введения новой системы управления разными предприятиями об'ясняется скоропалительностью реформ и неподготовленностью руководителей.

А вместе с тем, соответственно проведенное осуществление новых методов управления и производства может дать весьма значительные и положительные результаты. В Филадельфии (Сев. Америка) на небольшом машиностроительном заводе „Tabor Manufacturing Company" с общим числом до 100 рабочих и служащих после пятилетней постепенной улучшенческой деятельности удалось повысить производительность на 80%, снизить себестоимость продукции на 30% и повысить оплату рабочих на 25%.

Это—убедительные факты, показывающие, что точное и четкое планирование труда рабочих и работы машин и станков существеннейшим образом может удешевить производство и повысить социальную полезность данного производственного коллектива.

Внутренний распорядок.

Инструкционные краточки определяют систему и порядок в работе.

Однако, многие отдельные моменты не могут быть уложены в инструкционные карточки, касающиеся только отдельных рабочих процессов. В предприятии же должна существовать определенная дисциплина и определенный служебный распорядок, равно обязательный для всех сотрудников и рабочих. Всякий же распорядок нуждается в своем точном и определенном выражении. Для этого создаются правила внутреннего распорядка в предприятии, которые обязан знать каждый рабочий и которые соблюдать он обязан во время своего пребывания в стенах завода или фабрики. У нас имеется нормальный тип подобных заводских правил, утвержденный ВЦСПС и НКТруд'ом. Основные принципы построения таких правил приведены ниже в III главе. Эти принципы в равной степени возможно и следует прилагать при выработке правил внутреннего распорядка и для фабрично-заводских предприятий и для учреждений.

Оплата труда.

За отдаваемую предприятию работу работник получает определенное вознаграждение в виде оплаты своего труда.

Различаются три основных вида оплаты: 1) за отдаваемое предприятию рабочее время—часовая, суточная и месячная, 2) за произведенную работу—сдельная оплата за выполненный урок и

3) премиальная, повышающаяся вместе с количеством повышения полезного результата работы данного рабочего.

Иногда встречаются также более сложные смешанные виды оплаты, образующиеся из разных сочетаний перечисленных основных видов.

Оплата за время—часовая, суточная и месячная—не включает в себя никаких элементов поощрения. Недостаток ее заключается в том, что при ней исправный рабочий получает столько же, как и неисправный.

В некоторой степени введение обязательных норм выработки создает гарантию в отношении соблюдения определенных норм производительности.

Повышение производительности зависит от усовершенствования инструментов и методов работы. При усовершенствованных методах работы, рабочий будет добиваться б'льших производственных результатов при затрате тех же самых рабочих усилий.

Если предприятие вводит у себя усовершенствованные машины и рабочие приемы, стремясь к уменьшению себестоимости продукта, оно, естественно, не сможет и не будет оплачивать труд рабочего по прежним производственным нормам. Поштучная урочная плата уменьшится и пределы урока неизбежно повысятся. Чтобы в данном случае удерживать заработную плату на определенной высоте и соблюдать в отношении ее возможную справедливость,—всякие системы и нормы оплаты следует пересматривать при всех изменениях методов и процессов работы.

Чрезмерное повышение заработной платы удорожает продукт и делает его менее доступным для широкого потребления. Продукт же должен быть доступен по своей цене потребителям. Заработная плата, как таковая, имеет свои пределы, определяемые соотношением стоимости продуктов и покупательной способностью, т.-е. заработком рабочего.

Поштучная оплата обыкновенно определяется из расчета средней суточной выработки среднего рабочего, обученного лучшим методам работы. Таким образом, если рабочий в течение 8-ми часов рабочего дня производит 50 штук данного товара и получает за это 5 рублей—урочная оплата 1 штуки будет расцениваться в 10 копеек.

При введении поштучной урочной оплаты, производительность труда рабочих обыкновенно повышается. Но если предприятие вслед за повышением производительности снижает урочную расценку и, вместе с тем, общую заработную плату,—рабочие поневоле начнут тормозить производительность работы, опасаясь дальнейших снижений оплаты в будущем.

Система выдачи тантьем и премий из прибылей в конце операционного и отчетного года также обладает недостатками. Мно-

ное в отношении прибылей зависит собственно не от производительности рабочих, а от коммерческой конъюнктуры и тех или других потребностей рынка. И если предприятие, вследствие этих причин, окажется работавшим с убытком или с незначительной прибылью—рабочие отнюдь не имеют никакого основания терпеть ущерб, вследствие обстоятельств, независящих от их усердия и их работы.

Наконец, имеется целый ряд систем премиальной оплаты за повышение производительности и экономию затраты рабочего времени.

Особо отметим систему диференциальной поштучной оплаты Тейлора. Заключается она в том, что рабочий, вырабатывающий производственную норму, в дополнение к обычной оплате, получает премию в пределах от 30 до 60%.

При повышении выработки размеры премии повышаются. При понижении же выработки ниже нормы—рабочий лишается премии и получает обычную поштучную плату.

Пример: если поштучная плата 10 коп. и норма 50 штук, в случае, если рабочий вырабатывает 30 штук—он получит 3 рубля, если выработает всю норму—50 штук—он получит 5 руб. сдельных поштучных и 50%, т.-е. 2,5 руб. премии—всего 7 р. 50 коп. Если выработка достигнет 60 штук, то он получит всего 6 руб. (поштучная плата) плюс 2,5 р. премии—всего 8,5 р. и т. д.

Подобным же образом построена система оплаты труда Ганта. Единственное ее отличие от системы Тейлора заключается в том, что менее совершенный и опытный рабочий при выработке меньше нормы: 30, 40, 45 штук все равно будет получать обусловленный минимум—5 рублей.

Применение подобных систем-способов премиальной оплаты обладает несомненными достоинствами. Однако, при этом необходимо избегать использования этих систем, как чрезмерных потогонных средств, выжимающих силы у рабочего.

Рабочий при всех этих способах оплаты получает только некоторую часть той прибыли, которую приносит повышение производительности его труда.

Остальная часть прибыли идет предприятию. Если устанавливать непомерно высокие нормы выработки, что практикуется во многих тейлоризованных предприятиях капиталистических стран, рабочие будут поставлены в необходимость слишком напрягать свои усилия, чтобы достигнуть этих норм и вследствие этого будут быстро изнашиваться и надламывать свое здоровье.

В советских условиях имеется гарантия для устранения подобных опасностей и нежелательных последствий применения систем премиальной оплаты. У нас оплата труда производится согласованно с Профсоюзами и Фабкомами на основании заклю-

чаемых коллективных договоров и, в создаваемых на паритетных
чамых коллективных договоров и, в создаваемых на паритетных

Участие представителей профессиональных организаций в достаточной степени гарантирует охрану интересов рабочих, охрану их сил и здоровья.

Подорванное хозяйство Советских Республик требует приложения всех усилий для его поднятия. Система премиальной оплаты, осуществляемая в контакте с заинтересованными профессиональными об'единениями, сможет тут оказаться весьма значительным побудителем и даст значительную помощь.

Система Тейлора. Родоначальником системы «научного управления» приходится считать американского инженера Тейлора, посвятившего всю свою жизнь изысканиям и пропаганде новых идей в организации управления и производства.

В своей книге «Принципы научной организации предприятий» Тейлор, помимо вопросов премиальной оплаты, большое внимание уделяет общим рационализаторским мероприятиям в области заводской техники. В первую очередь, рационализация должна коснуться оборудования. Каждый станок и каждый инструмент должен наилучшим образом соответствовать выполняемой посредством его работе. Формы резца для каждого станка и каждого рода работы точно определяются, точно так же, как определяется скорость подачи, глубина и ширина резания. Большое внимание обращается на рациональное планирование завода, на уход за инструментами, на отточку резцов и т. д.

В этом отношении Тейлор сформулировал ряд идей, достигших ныне в фабрично-заводском управлении широкого признания и применения.

Тейлор первый ввел в фабрично-заводскую практику особое плановое бюро и систему цепи инструкций. Вышеописанные приемы инструктирования рабочих являются чисто тейлоровскими и применяются с незначительными изменениями на всех заводах, усвоивших тейлоровскую систему организации.

Особенности тейлоровского метода управления заключаются в введении так называемых функциональных мастеров. Вместо мастера, ведающего всем: техническими расчетами, планированием работы, распределением ее во времени и по станкам и обучением рабочего—Тейлор вводит функциональных мастеров, из которых каждый занят своею отраслью, не вмешивается в работу и отрасли других мастеров и которые все общие вопросы вырешают совместно и согласованно друг с другом.

В случае надобности и недоразумений они обращаются к общему руководителю-директору,который является арбитром между ними и вырешает спорные вопросы.

Понятие о таких функциональных мастерах мы уже дали выше при описании методов инструктажа.

Кроме заведующих: планированием, техническими расчетами, распределением работ и распределением заданий,—всех непосредственно с мастерскими не связанных, в самых мастерских имеются:

1) мастер—установщик работы,
2) мастер—скорости,
3) мастер—инспектор работы (контролер)
и 4) ремонтный мастер по оборудованию.

У Тейлора соблюден в чистом виде функциональный принцип управления. Каждый мастер ведает только своей отраслью и только в отношении этой отрасли отдает указания и распоряжения.

Хронометраж. Основанием всех улучшений методов производства являются точные наблюдения над производством тех или иных рабочих действий и движений.

Как уже указывалось в вышеприведенном примере с под'емом стальной полосы, каждое рабочее действие разлагается на составные части, затем каждая из этих составных частей расценивается с точки зрения целесообразности и соответствия и, наконец, в отношении сохраненных необходимых действий указывается метод и темп (быстрота) их исполнения.

Чтобы вести подобное наблюдение обыкновенно пользуются хронометром, позволяющим определять время исполнения того или другого рабочего действия с точностью до $^1/_{10}$ секунды.

Посредством хронометра производится ряд наблюдений над разными действиями и составляющими их частями. Из ряда наблюдений получается среднее время, необходимое для исполнения той или другой составной части рабочего движения. Путем сочетания ряда составных частей, затем получаются нормали выполнения той или другой работы, т.-е. точное определение всех отдельных частей этого выполнения и времени, необходимого на это выполнение.

Затем, уже исходя из этих расчетов, можно определить урок, подлежащий исполнению в определенный период времени, а также размеры сдельных оплат.

Повторно приходится предостерегать при использовании метода хронометража от чрезмерных, преувеличенных требований, пред'являемых к рабочему.

В Америке хронометраж сплошь и рядом является в руках промышленников исключительно средством увеличения эксплоатации рабочих, извлечения дополнительной прибыли за счет бо́льшей их нагрузки и бо́льшей эксплоатации.

Чтобы подобным образом использовать хронометраж много не требуется. Достаточно хронометрировать работу наилучшего, самого сильного и здорового рабочего, заставить его работать с наибольшим напряжением всех сил, выплатив ему за это двойной или тройной зароботок, а затем результаты хроно-

метража об'явить обязательными для всех рабочих данной профессии и на данной работе.

Чтобы избежать такого искажения по существу здоровых идей хронометрирования рабочих действий,—следует всегда и везде, не ограничиваться наблюдением над лучшими рабочими, а брать рабочих разных, среднего качества, вырабатывать нормали работ согласно получаемых средних данных и, предварительно их введения, проверять возможность соблюдения этих нормалей рядовыми рабочими. В противном случае, может повториться история вроде следующей, о которой рассказывает Тейлор.

В Вифлеемской Стале-Литейной Компании рабочие грузчики за день переносили с места на место в среднем 12,5 тонн чугунных болванок. Применением методов хронометража, выбрасывания излишних движений и возможно полной нагрузки—Тейлору удалось довести полезную работу рабочего до 47 тонн в день. Это, поистине, огромное достижение. Но... из артели профессионалов грузчиков в 75 человек только 7 человек оказались в состоянии справиться с такой нормой выработки. Все указания и советы Тейлора и даже его премиальная система оплаты не могла поднять выработку остальных 68 грузчиков до избраного предела. Очевидно, что здесь шла речь уже о заведомом преувеличении возможных норм выработки. Здесь ставился вопрос не о возможно полезном использовании рабочих усилий грузчика, а о наибольшей эксплоатации этих усилий, совершенно не считаясь с последствиями—переутомлением и истощением.

Ученики Тейлора. Джильбрет.

Новые идеи Тейлора, его методы и удачное их применение завоевало в скором времени большое количество сторонников. В Америке создались целые школы и ассоциации промышленных инженеров-организаторов. Большинство из них следует заветам Тэйлора.

Ничего, или почти ничего нового они в научное управление не внесли.

Некоторые особенности в приложении принципов Тейлора вносит его ученик, талантливый промышленный инженер Джильбрет, достигший весьма значительных результатов при использовании принципов НОТ в строительном деле.

Джильбрет ввел новые способы определения рабочих движений и хронометрирования, применив для этого кинематографическую ленту. Им был также использован способ заснятия движения разных точек руки и тела во время работы, посредством прикрепления к этим точкам маленьких электрических фонариков. В итоге такого заснятия на фото-пластинке получаются пунктирные линии-циклограммы, по которым можно судить о рабочих движениях и времени, потребном для их выполнения.

Путем ряда опытов Джильбрету удалось определить формы и размеры разных лопат наиболее удобных для переброски того или

другого груза. Каждый рабочий с наибольшей продуктивностью и при возможно меньшем утомлении может перебрасывать лопатой нагрузку определенной величины. Соответственно весомости перебрасываемых материалов берется лопата. Лопата для угля отлична от лопаты для песка, для снега и для щебня.

Если рабочий одной и той же лопатой перебрасывает разные материалы,—либо его труд окажется малопроизводительным и несоответствующим затрачиваемым усилиям, так как лопата будет загребать слишком мало материала (легковесного), либо же его труд будет черезчур истощающим и утомительным, так как лопата будет захватывать слишком много материала (тяжелого). Переброска его будет требовать расходования слишком больших усилий и производительность работы от этого будет падать и понижаться.

Кирпичная кладка является одной из самых древних достижений строительного искусства. Как-будто за огромное количество веков, в течение которых человечество знало и совершенствовало это искусство, можно было практически вырешить наилучшим образом вопросы наиболее целесообразных и производительных приемов работы. Действительно, как производить кладку, как подгонять один кирпич к другому, чтобы вся постройка не развалилась и чтобы не получалось бы расхождения швов кладки,—эти вопросы вырешены вполне удовлетворительно.

Не так, однако, обстоит дело с приемами производства работы. Джильбрет, изучив движения кладчика, пришел к выводу, что из 18 отдельных движений, применяемых при кладке кирпича—всего 5 полезных, необходимых и 13 излишних.

Использованием особых подставок для кирпича, преобразованием работы чернорабочего, подающего кирпичи каменщику, Джильбрет повысил производительность кладки каменщика с 1000 кирпичей в день до 3.000.

Это в высшей степени убедительный довод в пользу применения принципов рационализации и экономии движений также и в других отраслях производства.

Конечно, в отраслях производства более сложных и многообразных, чем кладка кирпичей, приемы сокращения—экономизирования движений будут более сложными и многообразными.

Стандартизация производства и специализация работниов.

Идеалом достижения во всяком промышленном предприятии является установление выработки совершенно единообразного продукта, определенных размеров и качеств.

Подобное массовое производство чего-либо позволяет свести все рабочие процессы к ограниченному, точно определенному, непрерывно повторяющемуся ряду действий на определенных, приспособленных к этим действиям, станках и машинах.

Подобная стандартизация продукта, приводя к установлению точных норм и нормалей способов выработки, в высшей степени содействует увеличению производства.

Специально заготовленные станки, выполняющие всегда одну работу одним темпом и не требующие каких-либо новых установок для особых работ, дают большую производительность, чем станки, могущие выполнять много отличных работ, но требующие каждый раз особого приспособления к этим работам.

Таким же образом, рабочий, выполняющий всегда одну и ту же работу одними и теми же приемами, достигает в ней наибольшего совершенства.

Соответственно этому в современной промышленности обнаруживается стремление к возможному разделению труда, к сведению всего рабочего процесса к ряду отдельных простых действий, каждое из которых выполнялось бы одним рабочим.

Подобные узкие специалисты своего дела имеют все основания изучить его наилучшим образом и наиболее производительным образом его исполнять.

Методы производства на заводе Форда.

Особо характерно приложение принципов рациональной организации производства на автомобильном заводе Форда.

Форд подошел к этим рационализаторским приемам в процессе постепенного расширения своего дела из маленькой мастерской с производством до 50 автомобилей в год, до пределов огромного завода, с ежегодным производством в несколько сот тысяч машин.

Основной его мыслью была возможная экономия затрачиваемых усилий.

Форд говорит: «Если двенадцать тысяч служащих сберегут каждый ежедневно по десяти шагов, то получится экономия пространства и силы в 50 миль».

Началось производство с того, что каждый автомобиль собирался рабочими на земле. Все 5.000 его частей приносились с собой рабочими. Затем сборщики-рабочие были избавлены от доставки частей к месту сборки. Этим занялись чернорабочие.

При дальнейшем стремлении упростить сборку и сократить время, на нее затрачиваемое, дошли до механической подачи всех необходимых материалов по особой металлической дорожке (конвейеру).

В итоге, каждый рабочий был обучен узкой специальности и занимался только одним делом: привинчивал одну какую-нибудь гайку или приставлял какую-либо недостающую еще часть автомобиля. Рабочие стояли на месте и имели у себя под рукой необходимые инструменты и автомобильные части. По конвейеру медленно мимо них, на высоте человеческого роста, двигаются один за другим автомобильные кузова.

Каждый рабочий над каждым кузовом производит определенное небольшое действие такой продолжительности, что он успевает его выполнить, пока автомобиль двигается мимо его, сам не двигаясь вовсе с места. Под'емом и опусканием полотна конвейера достигается то, что каждая работа выполняется рабочим без всяких нагибаний.

Один автомобильный кузов собирался до введения конвейеров в 12 ч. 8 мин. После введения конвейеров и при производстве работы рабочими в вертикальном положении было достигнуто сокращение времени сборки до 1 ч. 33 мин.

При этих усовершенствованиях Форд довел выпуск автомобилей из своего завода до 4.000 в день, при наличии всего 50.000 чел. рабочих и служащих. Если бы система производства осталась старой,—на эту же работу потребовалось не менее 200.000 рабочих.

В области техники управления и руководства производством Форд в общем не отступает от принципов Тейлора.

Фордом применяется подобная же премиальная система оплаты труда и подобные же методы функционального управления разными мастерами. Конечно, огромное значение в деле успешности начинаний Форда имеет его стандартизованное производство, когда весь завод производит в массовых количествах только одну систему машины и только ее части. При производстве более сложном и разнообразном, осуществление подобных приемов было бы труднее.

Подобные же методы управления Форд применил и в другой области непосредственно не связанной с механическим производством—в железнодорожном хозяйстве.

Железнодорожное хозяйство Форда.

Эксплоатация близ лежащей к заводу Форда железнодорожной линии «Детройт Айронтон» была непрерывно убыточной. Дефицит возрастал. Акции дороги падали и почти-что не имели никакой цены.

Когда один из банков об'явил, что он платит за акции дороги 60% их номинальной цены, немедленно 98% всех акционеров продали этому банку свои акции.

Покупателем их оказался Форд.

Первые же действия Форда, ставшего хозяином дороги, поразили всех железнодорожных специалистов Америки. Ставки рабочим и служащим были повышены на 20%. Был установлен минимум поденной платы в 6 долларов. Железнодорожные тарифы были снижены на 20%. Эти действия сопровождались рядом улучшенческих мероприятий.

В итоге, новому хозяину удалось в течение одного года, в отношении общей суммы дохода—расходы снизить с 118% до 53%.

Дорога перестала быть дефицитной.

Старая администрация была заменена дирекцией из состава руководителей автомобильного завода. Они не были специалистами железнодорожного дела, но у них также не было предвзятых мнений и профессиональной закоснелости. Как прежние клиенты данной железнодорожной линии, они были знакомы с недостатками ее работы и были подготовлены к их устранению.

Старую заплесневшую железнодорожную организацию они заменили более совершенной и гибкой. Рабочий день был сокращен до 8 часов. Были приняты меры к возможному предоставлению каждому работнику еженедельного воскресного отдыха. С этой целью воскресное железнодорожное движение было сведено до минимума.

Вслед за установлением 8-часового рабочего дня были приняты меры, чтобы эти 8 часов уже использовать полностью. Было уничтожено деление служащих по отдельным должностным категориям. Этим была достигнута возможность сокращения числа служащих и соответственное уменьшение расходов.

Машинист, не занятый на своем паровозе, отправлялся чистить вагоны. Продающий билеты кассир, когда его окошко закрыто, шел в канцелярию и там помогал исполнять текущую переписку.

Каждый работник на службе занят 8 часов, но занят работой действительно занимающей его все это время.

В общем, принцип напрузки работника работой тот же, как на Фордовском заводе.

Число служащих сократилось с 2.700 до 1.600. Число перевозок возросло в 2 раза. Число жалоб на действия администрации и дороги уменьшилось в два раза.

Несмотря на увеличение движения—количество потребляемого угля уменьшилось.

Ежемесячный убыток в среднем в 136.000 долларов превратился в чистый ежемесячный доход в среднем 261.000 долларов.

Производительность работы дороги повысилась в 3 раза. Сокращение общего числа служащих и рабочих достигло $^1/_3$. В итоге, было достигнуто повышение производительности каждого отдельного работника в четыре с половиной раза.

Капиталооборот. В капиталистических условиях существования всякое улучшение производства имеет только то значение, что оно удешевляет продукт и тем повышает его сбыт. Рационализация ради рационализации—является делом малоценным и малополезным.

Всякое производственное предприятие поэтому является одновременно торговым. Оно учитывает потребности рынка и спрос, приноравливается к ним, в случае возможности вызывает эти потребности и спрос, имеет средства на оказание кредита, на расширение производства, на рекламу, на организацию продажи и т. д.

Соответственно этому функции торговые и финансовые в современных предприятиях имеют весьма большое значение и должны быть поставлены не менее образцово, чем функции самого производства.

Финансовая часть поддерживает работу всего предприятия. Без финансов дело замрет. В каждую отдельную минуту предприятие должно располагать достаточным количеством средств, чтобы производить текущие платежи, производить необходимые закупки материалов, организовывать и поддерживать производство.

Чтобы избежать остановки производства, ведется точный учет всем денежным поступлениям, предусматривается их расходование, изыскиваются капиталы и кредиты на расширение и поддержание производства.

Это обязанность финансовой части и главной бухгалтерии предприятия.

Деятельность финансовой части заключается в организации кредита, составлении сметы, планировании денежных поступлений и расходований, согласовании производства с существующими потребностями, спросом и возможностями.

В каждом предприятии непрерывно осуществляются 3 процесса: 1) заготовка и покупка материалов и сырья, 2) собственно производство и 3) реализация продукта—сбыт.

Первый и второй процессы требуют денег, третий дает деньги, возвращает затраченное на первый и второй процессы и приносит некоторую дополнительную прибыль.

Заготовка сырья и сбыт.

В зависимости от характера и рода предприятия все эти 3 процесса осуществляются либо совершенно равномерно в течение круглого года, либо неравномерно, с периодическим усилением одного из них.

Конечно, для предприятия самое выгодное иметь такую постановку дела, чтобы все эти 3 процесса шли бы непрерывно, взаимно друг другу помогая. Форд в своей книге «Моя жизнь—мои достижения» рассказывает, каким образом он приучил американцев покупать автомобили круглый год, доказав им и убедив их, что автомобиль равно полезен зимой и летом.

В наших условиях, с преобладающим в значительной степени натуральным хозяйством, нет возможности рассчитывать на установление подобной равномерности этих процессов.

Покупательная способность у большинства крестьянского населения страны возрастает осенью и зимой, в сроки реализации урожая, и падает в остальные времена года.

Также периоды заготовки, закупки сырья у крестьянского населения совпадают с зимним временем, когда крестьянин более свободен и когда устанавливается зимняя дорога.

В наших предприятиях это следует учитывать.

Финансовой части соответственно этому надлежит вырабатывать возможно точный предположительный план расходования и поступления средств, учитывающий потребный и необходимый кредит, возможности производства и сбыта, где в каких местностях и в какое время выгоднее всего приобрести необходимое сырье и прочие материалы. Предприятие должно иметь всегда возможность получения и распоряжения предусмотренными по смете и плану суммами.

Если наличных денег у предприятия нет, оно входит заблаговременно в сношение с банками об обеспечении предприятию к определенным срокам определенных кредитов.

Подобное планирование заготовок и финансовых операций в значительной степени облегчает деятельность и повышает полезные итоги деятельности предприятия.

Большую помощь в этом отношении может финансовой части оказать бухгалтерия, составляющая регулярные ежемесячные отчеты об оборотах, поступлениях и расходованиях средств предприятия. По этим данным, сведенным за истекшие годы в графические таблицы и диаграммы, можно значительно легче строить финансовые предположения на будущее время.

В финансовой части и в бухгалтерии должны всегда иметься исчерпывающие данные о состоянии кассы, дебиторах, кредиторах, готовых товарах, запасе сырья, стоимости и наличности инвентаря, стоимости и оплаченности страховых премий, погашениях на износ и устарелость.

Подобные сведения и краткие их сводки могут получаться руководителем предприятия в любое время и по первому требованию.

Сведения эти облегчают планирование работы предприятия и правильное им руководство.

Продажа.

Чтобы предприятие работало успешно, необходима успешность сбыта. Последняя зависит от ряда условий—в первую очередь от степени необходимости продукта, его качеств и дешевизны.

Эти условия определяются рациональным построением предприятия и производства на нем.

Кроме всего этого, успешность сбыта и продажи зависит от тех или других коммерческих методов.

Для осуществления сбыта в предприятии существует особая коммерческая часть.

Последняя изыскивает наиболее выгодные рынки, организует продажу непосредственно потребителю или через посредников, учитывает настроение и требования рынка, сообщает о них в управление предприятием и организует рекламу производству предприятия.

Вопросы рациональной организации коммерческой части предприятия представляют из себя совершенно самостоятельную

прикладную область. Здесь, кроме наметки общих идей—и то в самом поверхностном виде—дать более исчерпывающие данные, невозможно.

Большое значение в торговле играет не только потребность, но и создание соответствующего настроения—спроса.

Форд не только создал дешевые автомобили, но и сумел сделать их в Америке предметом широкого потребления.

Учесть обстановку и настроение рынка, воздействовать на них соответствующим образом—в этом заключается тайна коммерческого успеха. Следует уметь не только производить закупки, но также и продавать.

Реклама. Существеннейшей честью организации продажи—является реклама. Хорошая реклама добросовестна и одновременно с этим броска в глаза, останавливает на себе внимание, убедительна по форме и содержанию, немногословна, кратка и категорична.

Заграницей вопросу организации рекламы отведено большое внимание. Существуют специальные конторы, только и занимающиеся выработкой тех или других способов рекламы и их осуществлением посредством прейскурантов, каталогов, рассылки образцов, дачей об'явлений, участием в выставках и т. д.

Имеется ряд способов, позволяющих определить большую или меньшую действительность той или другой рекламы.

Если на одну и ту же рекламу, помещенную на листе рядом с сотней других об'явлений, показываемом на короткое мгновение сотне разных людей, обратит внимание сравнительно большее количество лиц,—следовательно, такая реклама удачна.

Таким образом, например, было установлено, что самое броское в глаза сочетание цветов это черные буквы на желтом фоне, затем зеленые на белом и т. д.

В Германии имеются даже особые учебники—руководства рекламного дела.

В применении рекламы в странах капитала и советских—имеется значительная разница. В капиталистических условиях даже самая добросовестная реклама имеет своим основанием беспощадную конкуренцию и соревнование отдельных предприятий.

В стране же, где господствует государственный капитал, реклама также необходима, но главная ее задача совершенно другая: возможно широкая информация о производимых товарах и возможностях их получения.

При наших огромных расстояниях и общей неосведомленности широких масс, реклама играет роль той «немой справки», посредством надписей и указаний, которая используется во всех учреждениях и канцеляриях и которая облегчает нахождение в нем необходимых частей и работников.

Приложение принципов организации в СССР.

На этом заканчивается краткий обзор рационализаторских мероприятий в приложении к производству.

Любое из этих начинаний бесспорно полезно и в свое время даст и должно дать полезный результат.

Однако, необходимо учитывать соответствие полезного результата потраченной на преобразование и рационализацию энергии. Необходимо иметь возможность произвести эту затрату энергии и средств. Необходимо отсутствие каких-либо особых об'ективных причин, требующих осуществления в данный момент не больших рационализаторских построений, дающих полезный итог только через некоторое время, а немедленных неотложных практических мероприятий, вызываемых требованиями реальной действительности и жизни.

Требования жизни в первую очередь, а затем уже, по мере сил и возможностей, поправки к ним в виде принципов и построений НОТ.

III. Организация в управлении.

Структура управления.

Работа всякого коллектива нуждается в определенной функции руководства и управления. Управление всяким коллективом сосредотачивается в какой-либо ячейке—учреждении, специально для этой цели созданном. Всякая управленческая ячейка и всякое учреждение стремится при построении своих организационных форм наилучшим образом приспособиться к выполнению стоящих перед ним задач. Этим стремлением определяется его построение—структура.

Существенное в организации учреждения—это внутреннее его деление на отдельные части, имеющие каждая свою особую задачу и функцию, входящую в совокупность задач и функций всего учреждения.

С увеличением задач и круга ведения учреждения, является необходимость увеличения числа работников. Большое число работников требует для большей успешности работы разграничения их функций, чтобы никто друг другу не мешал и чтобы каждый точно знал свое дело. Чем больше учреждение и чем сложнее аппарат управления—тем больше в нем составных частей, ведущих каждая свою раздельную работу. Об'единяет работы отдельных частей и их согласовывает начальник учреждения, направляющий работу учреждения в целом и дающий отдельным его частям руководящие указания по выполнению возложенных на них задач.

Структуру учреждения характеризует, помимо общего деления его на части и распределения работы между этими частями, еще порядок взаимоотношений этих частей и линии по которым осуществляется связь между ними и руководителем учреждения.

От правильной структуры, правильного распределения функций и работы в учреждении зависит большая или меньшая полезность его деятельности.

Поэтому, подобно тому, как планируется организация производственного предприятия, таким же образом проводится организационное построение учреждения.

Функциональное построение схемы торгового предприятия и управления.

Управленческая практика знает два основных вида построения линий соподчиненности частей учреждения. Эти два вида однородны по своему содержанию подобным же видам построения производственного предприятия—функциональному и линейному.

Функциональное построение аппарата встречается в России в ряде обыкновенных торговых предприятий и контор. Однако, оно вполне удобоприменимо и при организации административных и регулирующих учреждений. В некоторых странах по этому типу построены даже высшие аппараты государственной власти—министерства.

При функциональном построении, учреждение, разбитое на первичные составные части с соответственным строго определенным делением функций, не имеет промежуточных административных инстанций между начальником учреждения и этими основными частями. Во главе каждой части стоит руководитель ее, подчиняющийся непосредственно начальнику учреждения.

В построенном функционально торговом предприятии директор такового руководит оперативной работой всех отдельных его составных частей, из которых каждая ведет свою определенную работу, учитывает ее и по всем общим вопросам входит в непосредственную и самостоятельную связь с другими частями.

В своей руководительской работе директор учреждения опирается на помощников и специалистов по отдельным вопросам, которые могут связываться, получать данные и передавать оперативные распоряжения, также опираясь на весь аппарат предприятия в целом.

Особое положение занимает управляющий предприятием, он же обыкновенно главный бухгалтер, который руководит технической стороной выполняемых работ и приспособляет действия отдельных частей предприятия к получаемым ими оперативным заданиям.

Подобной же внутренней организацией обладает административное учреждение функционального типа.

Глава учреждения руководит его работой в целом, опираясь на отдельных секретарей-докладчиков, ведающих каждый отдельным вопросом или совокупностью вопросов, а не частью учреждения. Также здесь имеется руководитель, об'единяющий техническую работу, но не входящий в оперативное руководство работой учреждения.

Подобное функциональное построение весьма четко отделяет в работе учреждения оперативную и распорядительную часть от технического исполнения и дает наилучшие результаты в смысле устранения параллелизма.

При таком построении учреждение страхуется от двойной обработки одних и тех же материалов и от отдачи несогласованных

распоряжений. Каждой функции отведено определенное место в построении учреждения. За согласованностью и правильностью работ следит технический руководитель, немедленно устраняющий все возникающие невязки и перебои технической работы учреждения.

В виду своих достоинств функциональный тип построения часто используется при организации коммерческих предприятий.

Лучшее же доказательство достоинств функционального построения заключается в том, что эти же принципы, как мы уже выше видели, начинают использоваться и при организации фабрично-заводских предприятий.

Линейное построение схемы управления.

В наших государственных и административных учреждениях преобладает, однако, до сих пор другой вид построения—линейный.

Учреждения линейного типа характеризуются рядом промежуточных инстанций между главой учреждения и основными частями учреждения. Эти инстанции в лице начальников крупных отделов об'единяют работу ряда других более мелких частей и являются не только докладчиками и помощниками начальника; они в отношении подчиненных им частей обладают вообще всеми административными правами.

Наиболее выпуклым примером линейной организации является армия. Здесь каждый имеет только одного начальника и только ему одному по всем вопросам подчиняется.

Преимущественное распространение в наших административных органах линейной системы построения, заставляет ей, как менее гибкой, уделить больше внимания и более детально проработать вопросы возможно совершенного линейного построения.

Если отдел, об'единяющий ряд отделений, выполняет свою работу самостоятельно и независимо от работы других отделов, если в работе такого большого отдела основные общие задачи учреждения начинают заслоняться целями и задачами самого отдела, то тогда неизбежен расцвет всех отрицательных явлений бюрократизированной, линейно построенной административной машины. Каждый отдел начинает существовать сам по себе. Те же тенденции выявляют и его отделения. Действия их становятся несогласованными. Одна и та же работа производится в каждом отделе самостоятельно для нужд своего собственного отдела. Возникает волокита и вредные внутренние трения.

В функционально построенном учреждении эти недостатки выполнения функций замечаются техническим руководителем и принятыми мерами—своевременно устраняются. В линейно же построенном учреждении, слишком занятый текущей работой, начальник такового, не в состоянии овладеть техникой аппарата и внести согласованность в несогласованные действия отдельных частей, подчиняющихся вдобавок разным промежуточным начальникам.

Вследствие этого, определение функций и их разделение между составными частями учреждения, построенного по линейному признаку, особо важно. От тщательного предусмотрения в этом построении всех мелочей работы и взаимоотношений зависит в дальнейшем успешный ход всей работы и возможная ее производительность.

Каждому сотруднику должно быть ясно, что его функции и функции его части являются составной нераздельной частью функций всего коллектива. Каждый рабочий на заводе знает, что его работа определяет работу и успешность работы всего предприятия. Каждый служащий должен усвоить эту же истину. Успешное выполнение вспомогательной работы регистратуры и машинистки не менее важна, чем работа кочегара или под'ездных путей на заводе.

Составные части Учреждения.

Познакомимся теперь с построением составных частей учреждения. Начнем с учреждения линейного типа, в которых вопросы построения особо сложны.

В каждом учреждении имеется ряд функций основного и вспомогательного порядка.

Для отправления функций основных частей необходима некоторая вспомогательная работа, являющаяся в общей работе учреждения ее подсобной, обслуживающей частью.

Подобно этому и на заводе, где основная работа производится в мастерских, цехах и на станках, имеются вспомогательные части, без которых основная работа не может производиться. Такими вспомогательными частями являются силовые установки, ремонтные части, под'ездные пути и их обслуживание.

В учреждении подобная вспомогательная работа охватывает вопросы хозяйственные, общей переписки, обслуживания руководителя учреждения, личного состава и его содержания. Работа эта обычно выполняется управлением делами или общим отделом учреждения, об'единяющим общую канцелярию, часть по личному составу, финансовую и хозяйственную части учреждения.

Управлению делами предоставляется возможность распространять свое влияние на весь технический обслуживающий персонал учреждения. Этим достигается единство в работе и формах ее выполнения. Техническое единство процессов работы в значительной степени восполняет оперативную оторванность основных отделов.

Особо важно поэтому оговорить это техническое об'единение управлением делами в учреждении линейного типа.

Всякое учреждение по роду своих заданий характеризуется одним из следующих основных признаков: является 1) регулирующего-законодательного, 2) административно-распорядительного, 3) технически-исполнительного или 4) контрольно-учетного типа.

Высшие государственные органы ЦИК и СНК являются органами регулирующего—законодательного характера. Однако, в не-

которой степени к их законодательным функциям примешиваются и распорядительные.

Народные Комиссариаты в большинстве ведут оперативно-распорядительную работу, выполняя задания высших органов и согласовывая, регулируя работу своих подчиненных органов. Если Наркомвнешторг регулирует торговлю, государственные торговые конторы ее осуществляют. Также ВСНХ регулирует промышленность, тресты технически осуществляют задания ВСНХ. Это—органы технического исполнения.

Наконец, НКРКИ и Центральное Статистическое управление заняты разработками отвлеченного учетного и контрольного порядка.

Почти ни одно учреждение не обладает указанными функциональными признаками в чистом виде, и в них наблюдается смешение указанных признаков.

Разные части обладают разными признаками в разной степени.

Все функции: регулирующе-законодательные, оперативно-распорядительные, исполнительные и контрольные делятся по характеру и роду тех предметов ведения, которые подвергаются регулировке, с которыми оперируют, которые разрабатывают или контролируют. Для успешного выполнения этих функций необходимы соответствующие данные: статистические, учетные, плановые и отчетные. Соответственно отправлению этих функций и методам сбора этих данных строятся части учреждения.

При линейной схеме построения лучшая форма структуры та, которая наиболее проста и наглядна и в которой нет функций, которые по своему содержанию могли бы быть отнесены к разным частям и выполняемы одновременно разными частями.

Часть подготовляющая данные для производимой работы находится в тесной связи с частью регулирующей или производящей эту работу. Чем меньше средостений между этими частями, чем меньше оторванности, тем лучше, тем успешнее и производительнее будет работа.

Это—общие указания и основные положения, которыми необходимо руководствоваться при рациональном построении частей учреждения.

Положения об учреждении.

Сложность построения учреждения, многообразие его функций и их распределение—обусловливает необходимость подробного письменного положения, имеющего значения автоматического регулятора при работе учреждения, взаимоотношениях частей и работников учреждения и выполнении ими возложенных на них задач.

Выработать такое положение можно только одним образом. Исходя из задач общего—определяются задачи частных, образующих это общее. Точно выявив функции учреждения в целом, сле-

дует затем распределить их между отдельными частями, одновременно установив, какие части в структуре учреждения необходимы для выполнения общего плана и каковыми должны быть их взаимоотношения.

Если исходить при выработке плана не сверху, а снизу, не от целого учреждения, а от отдельных его частей,—неизбежна несогласованность при дальнейших построениях восходящего положения. Следовательно, в этом случае неизбежны несогласованности самой работы. Поэтому, использование этого способа нежелательно и вредно.

В разрабатываемом положении каждого учреждения имеется основа, незыблемая и существенная—это определение задач учреждения. Все последующее является производным от этого основного.

В функционально построенном учреждении метод построения, отчетливое разграничение оперативной и технической соподчиненности, обеспечивает учреждение от возникновения в работе каких-либо невырешимых затруднений. Все улаживается и согласовывается непосредственно оперативным и техническим руководителями дела. Иначе обстоит дело в линейно-организованном учреждении. Промежуточные инстанции и несогласованность их действий, требуют совершенно точного и ясного определения строения и хода работ учреждения, чтобы в процессе работы было бы предусмотрено все, касающееся их выполнения и чтобы были заранее предвидены все возможные недоразумения и несогласованные действия.

Если при функциональной организации требуется лишь общая наметка основных задач и методов осуществления, линейная организация требует обязательно точного и четкого определения всего построения, всех функций и способов их осуществления.

Иначе неминуемы: неясность работы учреждения и отдельных его частей, несогласованность их работы, неопределенность прав и обязанностей руководителй и отдельных работников, возможность взаимно сваливать друг на друга ту или другую работу и связанную с ней ответственность.

Рационально выработанное положение, охватывающее все отрасли деятельности учреждения, должно быть составлено так, чтобы в нем имелись бы точные указания:

1) о задачах учреждения,

2) о способах выполнения преподанных задач,

3) о порядке восходящей подчиненности и взаимоотношениях со всеми сторонними учреждениями и лицами,

4) о структуре учреждения и его составных частей,

5) о круге ведения учреждения вообще и о круге ведения его составных частей,

6) о правах и обязанностях руководителей учреждения и руководителей составных его частей.

Положение разбивается на соответствующие этим пунктам разделы или главы. Особо внимательно прорабатываются разделы, определяющие области ведения частей и права и обязанности их руководителей.

Положениям для учреждений административных—в трестах и торговых предприятиях обычно соответствует устав, в котором разбираются, главным образом, формы и порядок взаимоотношений с сторонними учреждениями и лицами.

В такой тщательной детализации своих функций и методов осуществления, как это осуществляется положениями об административных учреждениях, тресты и вообще организованные функционально торговые органы не нуждаются. Даже больше, подобная чрезмерная детализация лишала бы их должной гибкости и затрудняла бы их работу.

При выработке положения желательно проект такового подвергнуть обсуждению со всеми руководителями частей. Последующий при этом обмен мнений и замечаний выявит слабые и неясные места проекта, приведет к заострению спорных вопросов и облегчит их вырешение.

В положении об учреждении поневоле нельзя предусмотреть все мелочи работы учреждения и работ ее составных частей. В учреждении функционального типа это впрочем и несущественно. При линейном же построении, вследствие этого, в развитие основного положения обо всем учреждении в целом обычно разрабатываются положения об отдельных его частях.

Цели этих детализованных положений в отношении частей, которых они касаются, таковы же, как и цели основного положения в отношении самого учреждения.

Содержание этих детализованных положений касается в отношении соответственных частей тех же вопросов, как и общее положение в отношении всего учреждения. Построение подобных детализованных положений вполне совпадает с построением общего положения. Отличие заключается лишь в масштабе описываемых разными положениями заданий и функций частей.

Штаты. Крайне важным во всяком учреждении является вопрос о выработке штатных положений и расписаний. Обычно, общие руководящие указания о штатном контингенте учреждения преподаются сверху и связаны либо твердым числом штатного состава работников, либо общей суммой отпускаемой учреждению заработной платы, либо тем и другим условиями одновременно.

Единственным способом определения штатных расписаний является распределение общего числа штатных должностей и общей суммы отпускаемой заработной платы между составными частями

учреждения с тем, чтобы те затем, применительно к предоставленным им штатным возможностям, выработали бы для себя штатные расписания, впоследствии утверждаемые высшей инстанцией.

Не всегда об'ем работы учреждения и его частей может быть точно определен и не всегда он является величиной постоянной. Возможно возникновение у разных частей потребности в изменении штата в сторону его увеличения или сокращения.

Соответственно этому, штат должен быть не чем-то мертвым, окаменелым, а гибким и подвижным.

Вместе с тем, учреждение заинтересовано в том, чтобы возможно большее количество сотрудников были бы постоянными.

Для этого полезно всех основных необходимых работников числить в основном постоянном штате.

Весь же остальной состав работников, преимущественно технических, число которых определяется об'емом работы, относится к переменному вольнонаемному составу.

В материальном отношении, конечно, состояние в постоянном или переменном штате не должно ничем отличаться друг от друга.

Инструкции работникам.

В рационально организованном производстве для успешности работы рабочих и повышения производительности их труда—вводится система инструктажа и инструкционных карточек. Также и в учреждении для успешной работы сотрудников определяются те обязанности, которые на них возлагаются.

Инструкции, определяющие обязанности работников в учреждении, могут быть более общего характера при функциональном построении. И они должны быть совершенно исчерпывающими и возможно детальными при линейном построении.

В отношении руководителей частей—их обязанности в некоторой степени предусматриваются соответствующими положениями.

В отношении же рядовых работников, права и обязанности которых в положениях не предусматриваются, таковые определяются в особых инструкциях так, чтобы каждый сотрудник знал бы свою работу, свои обязанности и размеры требований, которые к нему может пред'явить соответствующая администрация. Только в случае, если эти права и обязанности точно определены и выражены, сотрудник не может отговариваться их незнанием. Только при этом условии линейная организация не позволит работникам сваливать друг на друга ответственность и вину за неисполненную работу.

Подобные инструкции в линейном учреждении предусматривают весь круг работ сотрудника, процесс и методы ее выполнения, порядок подчиненности и взаимоотношений.

В функционально построенном учреждении—положения и инструкции определяют общее направление работы. Техника выполнения предоставляется работнику, находящемуся под руководством и наблюдением своих руководителей.

При составлении инструкций иногда руководствуются методом их взаимности и сцепления.

При этом, во всяком пункте любой инструкции любого сотрудника, связанного с инструкцией и работой другого сотрудника, делается об этом соответствующая в скобках ссылка. Этот способ обеспечивает наибольшую связанность инструкций.

Всякое изменение процессов и характера работы должно немедленно находить свое отражение в соответсвующих изменениях самых инструкций.

Без этого они останутся мертвыми, безжизненными и ни для кого необязательными.

Правила внутреннего распорядка.

Успешность работы всякого коллектива определяется успешностью работы отдельных образующих его сотрудников.

Бо̀льшая успешность сотрудников определяется согласованностью общего плана трудовых процессов.

Согласованность работы и ее определенность устанавливается соответствующими положениями и инструкциями. Однако, в инструкции невозможно предусмотреть ряд мелочей, тем не менее, влияющих на ход работы и ее производительность.

Нельзя оговорить в инструкции каждого работника, что без соответствующего разрешения он не должен в рабочее время отлучаться со службы, или что в служебном помещении не разрешается громкими разговорами мешать работе других.

Соблюдение же подобных мелочей во внутреннем обиходе рабочего коллектива является во всяком случае и при всякой работе обязательными.

Необходимо эти мелочи выявить хотя бы общими приблизительными положениями затем, чтобы каждый работник, прочтя определяющие эти положения правила общего распорядка, помнил бы о тех требованиях, которые пред'являются к нему и соблюдать которые обязан и он и все другие работники. Психологическое воздействие правил значительно уже тем, что оно повышает возможность требований в отношении их соблюдения и чувство ответственности отдельных сотрудников.

Подобные требования являются существенной общей частью требований, которые пред'являются предприятием или учреждением к каждому отдельному работнику.

Работнику, отдающему свой труд предприятию или учреждению на определенных договорных началах, должны быть ясны взаимные обязательства обоих договаривающихся сторон—его и предприятия.

Эти обязательства определяются коллективным договором и соответствующими «Правилами внутреннего распорядка».

Отличие заданий и отличие рабочих процессов в разных коллективах определяет отличия разных правил внутреннего распорядка. Для промышленного или коммерческого предприятия эти правила могут быть одними, для учреждений управленческого и канцелярского типа—другими.

В учреждениях линейного типа эти правила являются дополнением к индивидуальным для сотрудников инструкциям и положениям. В функционально построенном учреждении, где сотрудники ясно понимают свои обязанности и свою деятельность, правила внутреннего распорядка могут существовать раздельно без всяких инструкций и их заменять. Технические указания и мелочи будут, в зависимости от нужды, определяться соответствующим руководителем без всяких особых инструкций.

Во всех случаях—выработка этих правил внутреннего распорядка проводится согласованно с профсоюзными организациями. Затем правила опубликовываются для всеобщего сведения сотрудников.

В предыдущей главе мы ограничились кратким указанием на необходимость правил внутреннего распорядка в промышленных предприятиях. Здесь же мы постараемся более подробно разобрать, что должны говорить правила внутреннего распорядка, касаясь работы в учреждении.

Таким образом, будет дана общая идея об охвате и значении этих правил. Использовать же и соответственно применить эти идеи можно во всех коллективах и во всех предприятиях.

Правила внутреннего распорядка не столько предусматривают отдельные действия и поступки, как устанавливают общие руководящие принципы, которые направляют деятельность сотрудников, при исполнении ими своих обязанностей и при всех их служебных взаимоотношениях.

На службе никаких личных, исключительных отношений между отдельными работниками быть не должно.

Взаимоотношения начальников и подчиненных должны быть товарищески-служебными и, во всяком случае, не доходить у начальника до дачи им своим подчиненным поручений личного характера, а у последних—до исполнения таковых. Последнее, унижая достоинство подчиненных, одновременно подрывает авторитет начальника, и в дальнейшей совместной работе не дает ничего хорошего.

В основу дисциплины ставится чувство ответственности работника за выполненную работу.

Это чувство ответственности тем выше, чем выше служебное положение работника.

Сотрудники, занятые по своей работе непосредственно в учреждении, обязаны являться на службу своевременно и без опоздания.

Допускаемое кое-где опоздание в приходе на службу на четверть часа об'ясняется общей неисправностью работы такого учреждения. В заграничных предприятиях и учреждениях срок максимального опоздания нигде не превышает двух минут. Если в этом отношении пойти по пути послаблений, опоздания никогда не будут изжиты. Неисправный работник, могущий опаздывать на 15 минут, будет опаздывать и на 20—20 минут и больше. А так как от наличия одного сотрудника сплошь и рядом зависит работа других, то опаздывающие являются похитителями у учреждения не только своего служебного времени, но и служебного времени других.

Руководители подают пример прочим сотрудникам исправностью своего прихода.

Для контроля своевременности прихода сотрудников имеется целый ряд способов, начиная с обычных книг и листов, на которых расписываются сотрудники при приходе и уходе, и, кончая усовершенствованными контрольными часами, автоматически выбивающими на карточках опаздывающих сроки опоздания.

Производительность труда увеличивается при перерыве и завтраке среди рабочего дня.

Работа организуется таким образом, чтобы сотрудник имел возможность во время работы воспользоваться перерывом в 10—15 минут для завтрака. Чтобы избежать прекращения работы или заминки в ней, в частях составляются очередные списки сотрудников, пользующихся перерывом в работе на определенное время и в определенном порядке.

Для машинисток, счетоводов и регистраторов при интенсивной их работе, кроме того, устраиваются через каждые 1—1½ часа работы 6—10 минут отдыха. В машинописной комнате, если она есть, на это время прекращается всякая машинописная работа, чтобы прекратить утомляющий нервы стук клавишей.

Отношение к посетителям, обращающимся в учреждение по делам и за всякого рода справками,—основывается на правиле. «Учреждение для посетителей, а не посетители для учреждения».

От возможной предупредительности или исполнительности в отношении всех соприкасающихся с данным учреждением—зависит создание определенной репутации учреждения и поднятие его авторитета.

По внешнему впечатлению судят об учреждении.

Чистота и порядок обязательны в каждом благоустроенном учреждении. Многое в этом отношении зависит от установившихся навыков и традиций. Если навыки плохи и традиции неудовлетворительны, их надо преобразовать и изменить.

Каждый сотрудник отвечает за сохранение чистоты и порядка в пределах своего ведения и нахождения. Чистота и порядок определяются правилом—каждой вещи свое место: окуркам—пепельница, плевкам—плевательница, разорванным бумагам—корзина, исполненной работе—одно место, подлежащей исполнению—другое.

За дела и документы отвечает сотрудник, которому они поручены. Брать дела и документы с собой из учреждения не разрешается, иначе, как в особых исключительных случаях и ограниченному числу лиц, руководящего состава учреждения.

Чтобы нужные бумаги не терялись и не выбрасывались вместе с ненужными, устанавливается, что в корзину ненужная бумага бросается исключительно в разорванном виде. Неразорванные бумаги курьеры не выбрасывают, а подбирают с пола или из корзины и оставляют в соответственной части. Уходя сотрудник обязан запирать шкафы и ящики.

Если сотрудник заболел или почему-либо не вышел на работу, имеющиеся у него ключи немедленно присылаются начальнику части.

Методы работы. Направление работы каждого отдельного сотрудника определяется получаемыми им указаниями.

Каждый начальник направляет и свою работу и работу своих подчиненных.

В линейно построенном учреждении все распоряжения передаются по нисходящей от инстанции к инстанции. Этим обеспечивается осведомленность начальника о работе подчиненных ему частей и сотрудников.

В исключительных случаях, когда почему-либо начальник отделения, например, получает указания от начальника управления, минуя промежуточного начальника отдела, о таковом приводящемся в исполнение распоряжении должно быть сообщено начальником отделения немедленно и начальнику отдела.

Вообще же такие распоряжения нарушают планомерность работы, за которую отвечает промежуточный начальник. В случае частых их повторений, они могут создать у младшего подчиненного нежелательные для внутренней дисциплины коллектива стремления к обходу своего непосредственного начальника. Результаты же таких стремлений всегда одинаковы и ведут к выявлению личных настроений, интриг и нарушению установившихся служебных отношений.

В случае каких-либо распоряжений, противоречащих закону или правилам службы, а также при выявлении качеств и действий, несовместимых с понятием о нормальных служебных отношениях, подчиненному предоставляется право обращаться с жалобой к высшему начальнику. Это право во многом поднимает чувство

гражданского достоинства подчиненного сотрудника и заставляет помнить об этом соответствующих его начальников.

В общем тут фурмулировано все основное, определяющее порядок работы учреждения и взаимоотношения сотрудников. Применительно к разным учреждениям в эти правила вносятся или особо оттеняются соответствующие дополнительные пункты. Во всех случаях соблюдение служебных требований всячески поощряется, нарушение их так или иначе карается.

В учреждении не должно быть случая задержки работы от того, что неподготовлены требуемые для нее материалы или сведения. Каждый сотрудник заботится о подготовлении всех элементов, необходимых для успешной работы. Сотрудник об испорченном ключе от шкафа с делами немедленно сообщает для починки. Машинистка следит за исправностью своей машинки и своевременностью производства ее ремонта. Заведующий канцелярией наблюдает за достаточностью канцелярских материалов, бланков, форм и т. п. Во всем этом устанавливается строгая ответственность, и всякое упущение в этом отношении зачитывается в минус достоинствам работника.

Чтобы не было перерыва или перебоя в работе, начальник части и каждый отдельный сотрудник планирует работу таким образом, чтобы при готовности всех материалов для работ ни один сотрудник не запускал текущих дел. Необходимо, чтобы регистраторы успевали записать входящую и исходящую почту, машинистки—отпечатать данные им бумаги, делопроизводители—исполнить поступившие к ним за день задания—и все это, не откладывая на следующий день. Только в этом случае не получится у сотрудника постоянного наростания неисполненных дел, с которым справиться со временем будет уже много трудне.

Помимо исполнения текущей работы, руководитель части создает у себя и своих сотрудников некоторую экономию времени для подготовки и исполнения всех особых поручений, даваемых вне обычного плана и тех работ, надобность в которых возникает в определенные сроки, как, например, подготовление отчетов и статистических данных.

Это достигается общей планировкой работы подчиненных сотрудников, начальником и планировкой работ каждого отдельного сотрудника им самим.

Нормы потребления канцелярских принадлежидстей.

Существенная часть расходов учреждения падает на потребление канцелярских принадлежностей. В наших учреждениях они обычно выдаются без счета и при последующих расчетах оказывается, что количество действительно необходимого при работе достигает 25—30% количества получаемого. В некоторой степени об'ясняется это утечкой на сторону. Последнее явление по отношению к бумаге может быть несколько уменьшено введением в

практику учреждения печатных бланков, легко подвергающихся точному учету потребления.

Вообще же хозяйственная часть, совместо с заинтересованными работниками других частей, вырабатывает нормы потребления, средние на каждого сотрудника и на каждую часть учреждения, учитывая их нагрузку, и характер их работы. Затем, по этим нормам, вводится регулярный отпуск нормированного количества канцелярских принадлежностей.

Начальники частей и особые сотрудники, коим в частях поручено распределение канцелярских принадлежностей, должны следить за бережным их использованием. При тратах, превышающих нормы, производится обследование и проверка предыдущих расчетов.

Такую проверку составления расчетов производит регулярно заведующий хозяйственной частью при участии руководителей всех соответствующих канцелярских ячеек учреждения.

Организация делопроизводства.

Основой всех работ учреждения является тот письменный материал, который в него поступает и из него выходит. Работа над этим материалом определяется как делопроизводство учреждения.

Последнее представляет исключительную важность, так как системой выполнения текущей переписки, системой ее учета, регистрации, наблюдения за своевременностью ее исполнения, системой статистической ее обработки, сдачи в архивы и хранения,— определяется правильное функционирование учреждения.

В большинстве случаев, ответственные руководители, стоящие во главе предприятия и управления, не уделяют должного внимания тому, каким образом подсобный канцелярский аппарат выполняет их задания, каким образом те или другие распоряжения через него передаются дальше и как проводятся они в жизнь или контролируются.

Стержнем делопроизводственного аппарата является постановка регистратуры, контроля, учета, хранения и выдачи справок.

Соблюдая должную осторожность при введении новых методов делопроизводства, можно постепенно заменить архаический порядок регистрации бумаг по входящему и исходящему журналам—усовершенствованной карточной системой регистрации, сперва отдельных бумаг, а затем целых дел—переписок, со всеми образующими их входящими и исходящими бумагами.

В результате этого не придется по громоздким журналам от одного № регистрации к следующему искать окончания данной переписки. По одной карточке дела можно немедленно установить все необходимые данные, часто даже не беря в руки самой переписки. Проработанная система справочных алфавитных карточек дает возможность немедленно найти любое дело по какой-либо

единственной ссылке на учреждение, лицо, или суть дела—переписки.

Подобные системы регистрации были применены в целом ряде канцелярских аппаратов, в ВЦИК, НКВТ, в ряде губисполкомов и т. д. В результате применения этой системы облегчается статистическая работа, сокращается работа в архивах, получающих из текущего делопроизводства дела зарегистрированными и в собранном виде. Количество сотрудников, занятых регистрацией при проведении этих мероприятий неизменно сокращается, что весьма показательно, если принять во внимание достигаемое при этом ускорение выполнения работы.

Последнее крайне существенно и является главным доказательством в пользу применения этой системы. Подобно тому, как на заводе введение усовершенствованных станков облегчает работу, ускоряет ее и удешевляет ее продукт,—подобно этому карточная регистрация переписок ускоряет и удешевляет работу учреждения, делает более дешевым продукт управленческого труда—оконченное дело или переписку.

Следующим этапом является переход к систематизации переписок и их классификации в процессе самого текущего делопроизводства.

В учреждениях, перешедших от системы регистрации дел к их условной по карточной системе классификации, представляется возможным прекратить в архиве работу сотрудников, занятых обычно разборкой бумаг и дел и их систематизацией.

Все это будет проделываться в процессе текущей работы. Также ликвидируется работа статистических частей, рассматривающих материалы и дела по существу. Это также делается самой регистратурой.

В любой момент из регистратуры по карточкам получаются статистические сведения по любому вопросу и за любой период. Можно сразу же находить дела подобные искомому и разрешать последние по аналогии с предыдущими.

Классификационные системы.

В делопроизводстве НКВТ были выработаны и приложены свои собственные системы классификации переписок. В общем они дали большую помощь постановке делопроизводства в Наркомате. Во ВЦИК'е в качестве классификационной системы была принята система Международного Библиографического Института.

Сущность десятичной классификации заключается в том, что вся совокупность человеческих знаний разбивается на 10 отделов, обозначаемых цифрами от нуля до 9; каждый Отдел в свою очередь делится на 10 подотделов, также обозначаемых цифрами от 0 до 9; подотделы делятся на группы и дальнейшее дробление может производиться в том же порядке до бесконечности.

Любой вопрос изображается числом, в котором первая цифра слева обозначает отдел, вторая—подотдел и т. д.

Нагляднее всего принцип этой классификации представляется возможным изобразить в приводимом схематическом чертеже, где верхний круг изображает всю совокупность человеческих знаний в таком порядке:

1—философия,
2—вопросы культа,
3—общественные науки (экономика, юридические науки),
4—языковедение,
5—естествознание и математика,
6—прикладные науки и искусства,
7—изящные искусства,
8—литература,
9—история и география.
10—общие вопросы.

Если мы берем затем 5-й отдел, то в нем получаются подотделы:

51—чистая математика,
52—астрономия,
53—физика и т. д.

Подотдел 52 при дальнейшем дроблении дает:

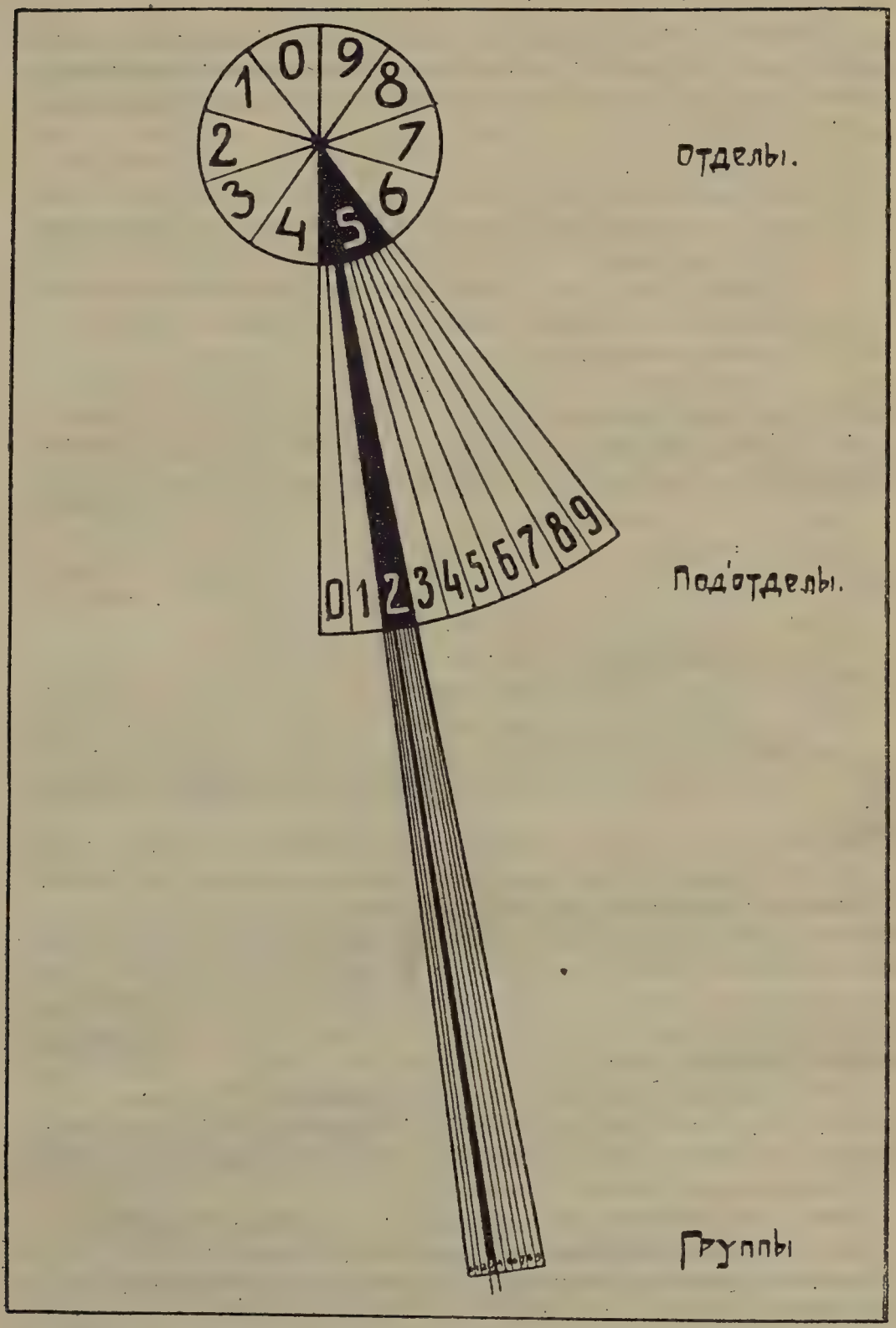
521—теоретическая астрономия,
522—практическая астрономия,
523—описательная астрономия.

Дальнейшие деления будут давать все более узкие и конкретные понятия: например, 5233—луна, 52338—лунное затмение и т. д.

Как видно из этого описания любой вопрос по своему содержанию в таблицах Международного Библиографического Института получает определенный цифровой индекс (классификационный номер). Совокупность же вопросов может обозначаться путем ряда сочетаний соответствующих им индексов. Благодаря такому способу обозначения возможно достигнуть строгого распределения классификационных материалов по их характеру и облегчить быстроту их нахождения.

Использование любой классификационной системы, в том числе и десятичной системы М. Б. И., имеет целью приведение к единому виду разнородных способов записи, распределения, учета и классификации любых материалов.

Нам уже приходилось говорить в предыдущей главе о значении классификационных обозначений в складах и при учете фабрично-заводского инвентаря. В области же умственного труда классификация с огромным успехом применяется при систематизации всех областей человеческих знаний, для всякого рода изданий, газет, вырезок и документов.


0 9 1 8 2 7 3 6 4 5
Отделы.
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Под'отделы.
Группы

Не всегда, однако, использование десятичной классификации удобно. Не всегда можно себя связывать делением какого-либо отдела не более чем на 10 основных частей.

Чтобы устранить этот недостаток в Америке ныне вырабатывается новая система классификации, состоящая из буквенных и цифровых сочетаний.

Принцип ее тот же, как и в системе М. Б. И. Большее число возможных комбинаций делают ее более гибкой и подвижной. Замена системы М. Б. И. другой комбинированной системой, если это потребуется, не вызовет никаких особых затруднений.

Приложение классификационной системы в делопроизводстве произойдет повсеместно с успехом и с общим повышением продуктивности работы.

На русском языке Управлением по улучшению гос'аппарата НКРКИ издано особое руководство по классификации и индексированию переписок. К нему и следует направить всех интересующихся более обстоятельно данным вопросом.

Здесь же детализовать более пространно методы постановки делопроизводства не представляется возможным.

Основные требования, под углом зрения которых следует рассматривать любую нотовскую делопроизводственную реорганизацию, следующие:

1) возможное сокращение производимой работы,

2) об'единение методов регистрации и записи с методами хранения,

3) упрощение справки и нахождения ее,

4) обеспечение контроля и наблюдения над производимой работой.

Экономию следует соблюдать во всем, даже в почтовых расходах, например, отправлять одному адресату несколько писем, посылаемых одновременно, всегда в одном пакете.

Соответственно этим основным требованиям организуется техника регистрации.

Регистратура. Регистрация поступившей почты производится в учреждении иногда централизовано, иногда децентрализовано—в каждой отдельной его части.

В современных учреждениях часто случается, что после регистрации поступившей почты в центральной регистратуре, таковая передается в отделы учреждения, где она регистрируется второй раз.

Иногда эту вторую регистрацию дополняет еще третья в третьей инстанции (например, в отделении).

Таким же образом через эти же инстанции, только в обратном порядке—сперва в отделении, потом в отделе и, наконец, в центральной регистратуре—производится регистрация исходящей почты.

Во всех случаях только одна из этих регистраций нужна и необходима. Остальные являются излишней и непроизводительной тратой сил. В любом учреждении можно свести регистрацию бумаг к однократной их записи.

Разрешение же вопроса, как строить единую регистрацию входящей и исходящей почты, какую регистрацию сохранять—централизованную для всего учреждения или децентрализованную по отделам,—зависит от характера работы учреждения, установившихся в нем навыков, традиций и тех требований контроля и учета, которые необходимо соблюсти.

Многократную регистрацию бумаг следует уподобить обработке в мастерской какой-либо части машины на нескольких совершенно одинаковых станках. Передача со станка на станок, установка разных станков потребует лишних непроизводительных трат и затянет процесс выработки. То и другое в равной степени не целесообразно.

Материалы, справки и дела должны в каждом учреждении находиться поблизости отдела или работника, связанного с ними по своей работе. Это достигается хранением бумаг, в течение приблизительного срока их текущей надобности, в архивах соответствующих частей учреждения.

Хранение бумаг, имеющее своей целью быстрое их нахождение в случае надобности, требует системы и порядка.

Бумаги раскладываются соответственно своим основным признакам по папкам или сшивателям.

Этими признаками могут явиться:

а) хронологический порядок сроков отправления и поступления бумаг;

б) отдельные переписки, т.-е. бумаги, связанные между собой единой инициативой, из которых каждая является ответом или дополнением на предыдущую входящую или исходящую бумагу;

в) корреспондент или лицо, о которых идет переписка;

г) вопрос—однородное содержание целой группы бумаг и переписок.

Справку приходится наводить и давать по разным признакам. При нахождении справок приходится пользоваться, как папками, содержащими в определенном порядке бумаги, так и регистратурой, записавшей бумаги.

Делопроизводство по личному составу.

Особняком от общего делопроизводства стоит делопроизводство по личному составу, имеющее, главным образом, дело с перепиской, касающейся отдельных сотрудников. Эта переписка, равно как и анкеты, запросы и всякие удостоверения, группируется по их личным делам.

Личные дела снабжаются определенными номерами, серия которых выделена из общей нумерации центральной или децентрали-

зованной регистратуры. Если же такая серия делопроизводственных номеров не выделена, то тогда необходимо проставление за номерами личных дел условного обозначения части, например, литеры Л.

Вся переписка, касающаяся отдельных сотрудников, передается в часть личного состава, без всякой регистрации. В части личного состава эти бумаги рассматриваются, исполняются и подкладываются к соответствующим личным делам. Все исходящие из части личного состава бумаги идут за соответсвующими номерами личных дел сотрудников, к которым они относятся. Копии исходящих, если они вообще необходимы, подкладываются к этим личным делам.

С удостоверений трафаретного характера, например, о занимаемой должности, об отпусках, о праве на дополнительную жилую площадь, о получаемом содержании в личном деле копии не оставляются. Достаточно внести в личное дело соответствующую пометку о выданных подобных удостоверениях.

Применяя такие же методы возможного уничтожения излишней, ненужной и непроизводительной работы в других своих частях, любое учреждение достигнет существенных и больших результатов.

Письмоводство. Всякое распоряжение или сообщение, исходящее из учреждения, облекается в письменную форму, будь то отношение, телеграмма или телефонограмма, и идет за подписями должностных лиц, действующих либо от своего имени, либо от имени и по поручению выше стоящего начальника.

Такое уведомление, являющееся следствием принятого решения или отданного распоряжения должно удовлетворять некоторым основным требованиям:

1) быть ясным и точным, не могущим вызывать недоразумения или двоякого толкования;

2) быть кратким и сжатым по своим выражениям без повторений или излишних, к делу непосредственно не относящихся, выражений;

3) быть исчерпывающим по своей полноте и не нуждающимся в дополнительных раз'яснениях.

Составление бумаг, телеграмм и телефонограмм, смотря по их значению и содержанию, производится или самим лицом, отдающим распоряжение, или поручается подчиненному.

Чем выше служебное положение начальника, тем меньше он должен быть загружен технической работой. Также мастер на заводе руководит работой на станках, а не работает на одном из них непосредственно. Только в особых исключительных случаях черновик ответов или отношений пишется самим начальником. Обычно же это поручается подчиненному.

Если начальник предпочитает лично составить письмо или отношение, он по возможности прибегает к использованию стенографисток, записывающих письма под диктовку. Это экономит и труд и время.

Обладая определенной общностью, формы ведения текущей переписки одновременно отличны и разнородны для разных учреждений.

В одном учреждении вся переписка трафаретного типа и порядок ведения текущей переписки приспособлен к этому обстоятельству. В коммерческих учреждениях иногда пользуются копировальными книгами. В административных—копиями и отпусками. Подобно этому разные заводы, применительно к роду своей работы, обладают разными станками: штамповальными, токарными, фрезерными и т. д. Каждый из этих станков предназначается для особых потребностей работы.

Организация машинописи. В современных канцеляриях существенное значение имеет машинопись. Работа на пишущей машине может быть рационализирована значительно легче, чем работа какой-либо другой категории канцелярских служащих.

Разбросанные территориально по всем частям учреждения, машинистки неправильно используются: одни работают слишком много, в то время, как другие сидят без дела.

Стуком работающих машинок они мешают работе других сотрудников. Их самих часто дергают и отрывают от работы, что также понижает производительность их труда.

Поэтому устройство об'единенного бюро машинисток в большом учреждении, позволяя легче учитывать труд машинисток, содействует повышению производительности их труда. В каждом учреждении при наличии малейшей возможности проводится изоляция машинисток от прочих сотрудников. Одновременно принимаются меры к возможному ослаблению стука машинок. Непрерывный резкий стук при ударе об клавиши утомляет нервы и понижает работоспособность.

Изоляционными прокладками войлока можно уменьшить в значительной степени силу стука машинок. В одном из московских наркоматов комната машинисток затянута коврами и драпировками. Это также способствует глушению звука. Работа 20 машинисток протекает одновременно и нет той одуряющей трескотни, какая имелась раньше.

Чтобы работа шла успешно,—машинки должны быть в исправности и подвергаться внимательному осмотру и уходу.

Производительность работы зависит от методов работы. Машинистка улучшает технику своей работы возможной экономией движений и возможно большей автоматичностью исполнения.

Для этого имеются особые правила и указания. Сила удара должна сосредотачиваться в пальцах. Плечи и кисти рук должны оставаться, по возможности, без всякого напряжения. Сила удара по клавишам должна быть равномерной. Удар для знаков препинания должен быть слабее, иначе пробивается бумага. Машинистка должна работать, по возможности, всеми 10 пальцами, а не только шестью. Для машинисток также установлены определенные нормы выработки. Опыты, произведенные в Центросоюзе дали следующие нормы: за рабочий день —6 часов: 3 листа по 4 стр., в каждой странице по 36—54 строк, и по 55 букв в строке. Это при работе с печатного текста. При перепечатывании с рукописи средней удобочитаемости норма выработки понижается на 25—30%.

Связь с учреждениями.

Принципы рациональной организации можно приложить даже к такой, казалось бы маловажной, работе, как курьерская служба в учреждении.

Правильная ее организация в значительной степени определяет общую быстроту передвижения и передачи бумаг и дел в пределах учреждения, а следовательно и быстроту их исполнения.

Если курьера посылать с пакетами по всякому случаю и без всякого порядка, получится много непроизводительного хождения, потребуется значительное количество курьеров. Это относится в равной мере к курьерам, поддерживающими внешнюю связь учреждения и внутреннюю.

В Москве в НКВТ и НКРКИ внешняя курьерская служба организована следующим образом: город разделен на определенные районы (в НКРКИ по секторам, исходящим из центра города, в НКВТ—по кольцам поясам, охватывающим этот центр). Каждый курьер прикреплен к определенному району и разносит почту, адресаты которой находятся в пределах этого района. Этим достигается значительная экономия в использовании рабочей силы курьера.

В Москве в 1923 г. был разработан проект связи между наркоматами и центральными учреждениями—посредством особого междуведомственного бюро связи, обслуживающего все учреждения регулярно циркулирующими по определенным маршрутам мотоциклистами. Эти мотоциклисты развозили бы почту, адресованную в разные учреждения и принимали бы у них исходящую почту, адресованную в другие учреждения. Принятая почта сортировалась бы центральным бюро связи, а оттуда со следующим рейсом мотоциклисты развозили бы ее по адресатам. Осуществление этого проекта дало бы существенную экономию и подчас ускорение работы связи.

В учреждениях пришлось бы сохранить только необходимое число курьеров для непосредственной доставки адресатам особо срочной и требующей немедленного ответа почты. Проведение в Москве этого проекта в жизнь, однако, задержалось, но в неко-

торых губернских городах губисполкомы и местные учреждения могли бы приступить к организации аналогичной связи в пределах своего города.

В отношении внутренней связи учреждения—она заключается в передаче разного рода бумаг от одного лица к другому и из одной части учреждения в другую.

Использование для этого курьеров экономит работу других сотрудников, избавляя их от излишней беготни и излишнего хождения, не входящего в круг их непосредственных обязанностей.

Обычно, в большинстве современных учреждений организация внутренней курьерской службы в корне неправильна и неэкономна.

При каждой части учреждения и при каждом начальнике отдельной части учреждения имеется особый курьер, выполняющий задания только этой части и только этого начальника. Такая работа, конечно, весьма мало занимает рабочий день данного курьера. Остается много свободного времени и неудивительно, что в подобных учреждениях обычной картиной являются—ничего неделающие, мирно у дверей кабинетов или в частях учреждения сидящие, иногда даже за рукодельем, курьеры и курьерши.

При таком безделии вполне естественна тенденция использования курьеров, помимо служебных поручений, еще и для личных.

Личные поручения заполняют в некоторой степени служебный досуг курьера, но ведут одновременно к подрыву деловой служебной атмосферы в учреждении.

Поэтому, за особо редкими исключениями, следует всегда уничтожать прикрепление внутренних курьеров к отдельным частям и кабинетам учреждения.

В НКРКИ отдельные дежурные курьеры ведают лишь поддержанием чистоты в порученных им частях здания. Передача же бумаг из части в часть осуществляется посредством особого бюро внутренней связи.

Курьеры-почтальоны бюро связи поочередно через каждые полчаса, обходя все части наркомата, забирают почту, передаваемую из одних частей в другие. Эта почта затем в бюро сортируется по частям управления, в которые она и передается при следующем обходе.

Такая постановка работы дает наиболее полное использование курьеров. В НКРКИ, например, после проведения реорганизации осталось вместо 35 всего 13 внутренних курьеров.

В ожидании применения в наших учреждениях, по примеру заграницы внутренней пневматической или подвесной почты—подобное достижение уже является весьма существенным улучшением.

Справка по учреждению.

Весьма важным для учреждения при отправлении его функций является вопрос о правильной организации справки по учреждению.

Правильная организация справки имеет своей целью предоставление постороннему посетителю возможности быстрого и исчерпывающего получения всех необходимых сведений и данных.

Для этого хорошая организация справки в регистратуре о поступивших и отправленных бумагах—недостаточна.

В первую очередь нужно указать посетителю, где помещается эта самая регистратура, какой отдел или часть учреждения чем ведает, и куда, к кому, по какому вопросу надлежит обращаться.

Если исключить вопрос о даче регистратурой и прочими частями учреждения справок делопроизводственного порядка, остальная справка сводится к:

1) точному указанию размещения частей учреждения и

2) точному определению какая часть какими вопросами ведает и по каким вопросам дает надлежащие указания.

Конечно, подобные указания должны уметь дать посетителю любой сотрудник и, в первую очередь,—дежурные курьеры, но основа справки все-таки заключается во всякого рода надписях, в так называемой «немой справке».

Для успешного действия немой справки необходимо учреждению установить:

1) определенную нумерацию комнат в строго последовательном и систематическом порядке;

2) систему указателей в коридорах, показывающих где какая (№) комната находится;

3) у входа в здание перечень комнат, по порядку №№, помещающихся в них отделов и ответственных работников и часов приема, если таковые установлены;

4) перечень в каждом этаже, на площадках лестниц, №№ комнат данного этажа, и что в них помещается и

5) надписи на каждой комнате, что в ней помещается, какие часы приема и какими вопросами ведает данная часть (по каким вопросам принимает).

Незачем говорить, что действительность такой справки может достигаться только тщательной и регулярной ее проверкой.

Общее оборудование.

Подобно работе производственных коллективов, работа учреждения и ее успешность также зависит от технического оборудования и приспособлений, наилучшим образом соответствующих общим методам производства работ.

В благоустроенном учреждении, помещения им занимаемые, распределяются между его отдельными частями таким образом, чтобы общий распорядок работ был бы наиболее упрощен и согласован.

Все оперативные и справочного характера части, в которых посетитель имеет наибольшую нужду, располагаются возможно близко от входа..

В занимаемых учреждением помещениях сотрудники, чтобы друг другу не мешать и друг друга не стеснять, размещаются возможно свободно (не менее 1,5 куб. саж. на человека).

Те же правила, которые применяются при планировании размещения отдельных частей учреждения, берутся в основу размещения сотрудников в пределах каждой отдельной части.

Здесь также поближе от входа помещаются столы тех сотрудников, к которым чаще всего обращаются посторонние посетители и сотрудники других частей.

Столы сотрудников, связанных общей работой, размещаются в одном месте, чтобы не приходилось обращаться за одним делом в разные концы комнаты.

Свет должен, по возможности, падать на рабочий стол слева Этим облегчается работа и достигается возможно полное освещение. В противном случае, свет при письме будет заслоняться правой рукой.

Работники, ведущие сосредоточенную работу, размещаются отдельно от прочего канцелярского персонала.

Имеется специальная канцелярская мебель. Наиболее известный вид ее—так называемая шведская мебель: кресла и стулья с вертящимися и откидными сиденьями; письменные столы с целой серией ящиков, закрывающихся сверху особой ширмой и запирающихся одним ключем; шкафы для ящиков с картотеками и составные шкафы с выдвижными ящиками для хранения регистраторов из твердого картона с делами и бумагами.

Большое значение имеет наличие определенных удобств в работе. Высота стола и стула подгоняется к росту сотрудника. При удобном столе и стуле понижается утомление и повышается производительность работы.

Канцелярские машины и приспособления.

К оборудованию канцелярий относится также целый ряд механических приборов и машин, облегчающих труд и работу сотрудников. Заграницей такими приборами пользуются весьма широко; у нас, за исключением пишущих машин, ротаторов, шапирографов, других множительных аппаратов и разного рода картотек, являющихся типичными образцами канцелярских машин и приспособлений, мало что известно и мало что применяется.

Всякая канцелярская машина имеет целью упростить, облегчить работу сотрудника, занятого данным делом.

Имеются особые машины, производящие заклейку или вскрытие конвертов, наклейку марок, пропечатывание адресов, сортировку и учет всякого рода регистрационных карточек с разными

вырезами и выступами. Большим распространением пользуются также счетные машины многочисленных систем.

Автоматические кассы облегчают и упрощают работу каждого казначея. Использование контрольных часов, о которых говорилось выше, упрощает работу по контролю над исправностью сотрудников. Имеется еще целый ряд столь же полезных мелких машинок: дыропробивательные машинки для бумаг, идущих в регистраторы, машинки, пробивающие и скрепляющие отдельные листы и бумаги и т. д.

Перечислить все имеющееся в этой области почти-что невозможно. В наших условиях это было бы даже бесполезно. Получить эти машины и приспособления и использовать их с достаточной продуктивностью наши учреждения все равно не смогли бы. Но помнить о них и уметь их, в случае возможности и надобности, использовать—следует.

Например, простое приспособление—машинка для точки карандашей. Сколько времени тратится непроизводительно разными сотрудниками на точку карандашей. Если же иметь точильный станок и поручить курьеру точить на нем все карандаши всех сотрудников,—будет достигнута весьма большая и существенная экономия, как во времени сотрудников, так и в самих карандашах, ныне при точке ножем безжалостно ломаемых.

В карандаше самое дорогое не графит, а его деревянная оболочка.

В Германии появились новые деревянные карандаши с передвигающимся вдетым в карандаш графитом. Стоимость такого карандаша равна стоимости двух обыкновенных карандашей. Очевидно, если удалось бы ввести эти карандаши в обиход наших канцелярий, при относительной дешевизне графита, весьма сократился бы карандашный расход в учреждениях.

Каждый сотрудник получал бы такой карандаш с некоторым запасом графита и, по израсходовании последнего, должен был бы в хозяйственной части только возобновить таковой.

В наших учреждениях часты случаи пропажи электрических лампочек. В Германии изобретено приспособление, в виде металлического ободка, привинчиваемого к лампочке, который гарантирует лампочку от самовольного вывинчивания посторонним. Стоит такой ободок самое большее 4—5 коп.

Все эти приспособления и усовершенствования, а также и многие другие, должны быть учтены и своевременно использованы также в наших учреждениях.

Имеется ряд весьма простых установок, облегчающих работу, повышающих ее точность и планомерность.

Во многих случаях работник заранее планирует свою работу: определяет то, что он должен сделать сегодня, завтра, в течение этой недели, этого месяца и т. д.

Если на шведском письменном столе, с закрывающейся шторой, имеются 4 отделения, достаточно каждое из них отвести для бумаг одной из этих 4-х групп своих дел. Можно быть спокойным, что ни одно дело, положенное в одно из этих отделений не будет забыто и не исполнено.

Некоторая доля собственного творчества, желание облегчить свою работу и работу другого работника—всегда укажет, быть может, мелкие, но полезные и ценные улучшения оборудования и приемов работы, каждое из которых будет иметь свое значение в общем деле постановки и усовершенствования управленческого труда.

IV. Профессиональный подбор и профессиональная оценка.

Работа каждого коллектива, производственного предприятия и учреждения зависит от следующих основных факторов:

1. четкости и определенности его задач и целей,
2. согласованных с этими задачами методов осуществления,
3. технического оборудования и приспособлений, наилучшим образом содействующих общим методам осуществления,

и 4. наличного состава работников данного коллектива.

Вопросы четкости и определенности задач и целей коллектива вырешаются его построением.

Методы осуществления вырешаются посредством рациональной организации трудовых процессов.

Техническое оборудование и приспособления находятся в тесной зависимости от применяемых методов осуществления. Вопросы, их касающиеся, вырешаются совместно.

От более менее удачного подбора работников зависит успешность работы всего коллектива.

Характеристика работников.

Каждый человек обладает рядом свойств и качеств, облегчающих его труд в соответствующей области и повышающих производительность его труда; или же, наоборот,—затрудняющих его труд и понижающих его производительность.

Без сильно развитого внимания ни один знаток слесарного ремесла не станет хорошим инструментальщиком или сборщиком. Также вряд ли окажется хорошим токарем человек, не обладающий хорошим осязанием.

Машинистка, обладающая хорошей зрительной памятью и сильной степенью внимания, будет лучше работать, чем другая—обладающая этими качествами в меньшей степени. Быстрее всего пойдет работа машинистки, обладающей наиболее гибкими и развитыми пальцами.

Свойства и качества, предрасполагающие к той или другой работе, играют весьма существенную роль. Плохо справляющийся с арифметикой человек, никогда не станет хорошим счетоводом или

бухгалтером. Легкомысленного мота никогда не изберут казначеем.

Человек с пороком сердца и с отеком ног не будет годиться для работы посыльного. Чахоточный или предрасположенный к чахотке—не сможет работать в кузнецкой.

Характеристика качеств каждого человека, определяющая его пригодность для той или другой работы, образуется из трех слагаемых: 1) общей оценки его здоровья и имеющихся физических недостатков, 2) психического и интеллектуального соответствия и 3) технических знаний и умений, наиболее нужных в той или иной работе.

Подбор работников.

Необходимость определения здоровья и физических недостатков отдельных рабочих и служащих является общепризнанной в целом ряде—особенно физического труда—профессий.

Осуществляется это определение в порядке врачебного освидетельствования и осмотра. Для такого осмотра имеется весьма существенная предпосылка. Использование больного или физически неприспособленного к данной работе человека скажется отрицательно, как на состоянии данного работника, так и на успешности и производительности работы, к которой он приставлен.

Несколько иначе обстоит дело с оценкой интеллектуальных, психических данных работника. Научный об'ективизм врачебного освидетельствования здесь заменяется оценкой на глаз индивидуальных:—коммерческих, организаторских, счетных и других качеств и свойств. Твердый критерий такой оценки и метод ее производства пока что не установлен.

А вместе с тем, психически неприспособленный или малоприспособленный к данной работе работник—скорее переутомится и расшатает свою нервную систему. При этом общая производительность труда неизбежно падет. Психическая приспособленность лучше всего выявляется как предрасположение к той или другой работе. Любимое дело; дело, которым занимается человек с наибольшим успехом и интересом, определяет его психическую приспособленность. Это предрасположение имеет значение во всех отраслях, как физического, так и умственного труда. Большой разницы вообще в этих двух делениях не имеется. Как физический труд рабочего требует и определенного здоровья, и уменья, и предрасположнеия, так все эти же требования, только в несколько измененном виде, пред'являются и к работникам канцелярской и пр. интеллигентских профессий.

Современный рабочий, стоящий у станка, больше занят регулированием—организацией своей машины, чем чисто физической работой. Разница между ним и инженером и требованиями, к ним обоим пред'являемыми, заключается в том, что один организует свою работу и свою машину, а другой работу целого коллектива людей и многих машин.

Каждый на своем месте.

Идеальным рабочим коллективом явится тот, в котором на каждой работе будет находиться сотрудник, физические и психические качества которого наилучшим образом соответствуют исполняемой им работе.

Путем постепенного подбора соответствующего кадра работников и переводов с менее подходящей на более подходящую работу, в каждом предприятии и учреждении можно добиться известного приближения к этому идеалу.

У каждого человека имеется предрасположение к той или другой профессии, к той или другой деятельности. Нужно эти наклонности и предрасположения выявить, проверить их на непосредственной работе и затем снабдить работника соответствующими знаниями и техническими навыками.

В результате получится великолепный специалист, соответствующий выполняемой им работе, как по своим собственным данным, так и по своей технической подготовке.

Успешность работы.

От этого повысится в значительной степени продуктивность работы каждого отдельного работника, а также успешность хода работы коллектива в целом. Работник, сидя на деле, которое в силу его качеств ему свойственно, справится с этим делом без особого напряжения, менее утомится и повысит полезный итог своей деятельности.

В этом в равной степени заинтересован и сам работник и коллектив, которому он отдает свой труд. Физически и психически менее утомляясь, работник лучше сохранит свои силы и здоровье. Рабочий коллектив, используя работника в наиболее подходящей для него работе, получит большие и более значительные результаты его деятельности.

Требования, пред'являемые к работникам.

Требованиями, пред'являемыми к каждому работнику в каждой работе, являются:

1) физическое соответствие работника выполняемой работе,

2) предрасположение и интерес к такой работе (психическое соответствие),

3) знание работы, умение ее исполнять и обладание необходимыми для этого техническими навыками, определяющими большую ее успешность.

Соответствие выполняемой работе.

В отношении каждого работника и каждой работы следует, как уже отмечалось, установить два фактора соответствия: физический и психический.

Первый познается врачебным обследованием. Второй—путем более или менее продолжительного наблюдения работы и работника.

Посредством ряда бесед с работником можно сделать некоторые выводы, которые необходимо принять во внимание при оставлении работника на прежней работе или переводе его на другую.

Это соответствие работе не представляет из себя нечто постоянное. Хороший слесарь, под старость не окажется пригодным для своей работы, требующей твердой руки и верного глаза. А между тем, на должности заводского сторожа, быть может, оно кажется еще долго полезным работником. Хороший счетовод или табельщик, после какого-либо перенесенного им потрясения или болезни, может оказаться совершенно не справляющимся со своей прежней усидчивой и сосредоточенной работой.

Администратор-руководитель предприятия должен учитывать все изменения рабочей установки работника и, в случае надобности, предоставлять ему другую подходящую работу, ставя одновременно на его прежнее место новое соответствующее лицо.

Помимо соответствия физического учитываются также наклонности работника к тому делу, которым он занят. Сплошь и рядом профессия и занятия избираются поневоле и наудачу. Хороший мастер цеха может оказаться еще лучшим инженером-конструктором. Посредственный инженер конструктор может быть великолепным администратором-руководителем цеха.

В каждом работнике следует подметить наиболее его выделяющие черты и его наклонности. С этой целью в некоторых предприятиях Америки каждого нового начинающего работника ставят последовательно на целый ряд работ, чтобы выяснить наибольшее его соответствие какой-либо одной из них. Сотрудник, занимаясь делом, к которому он предрасположен и которым он интересуется,—сделает несравненно больше, чем на работе, которую он исполняет без всякого влечения, по одной обязанности.

Технические знания, умения и навыки.

Последним требованием, пред'являемым к работнику, является наличие определенных знаний, умений и навыков необходимых в специальных им исполняемых работах.

Совокупность этих знаний, умений и навыков следует определить, как личный опыт работника в данной области.

Такой личный опыт приобретается путем долголетней работы и практики, а также путем систематического обучения и усвоения основ и методов данной работы.

Склонный к какой-либо другой области труда, опытный в данной области работник, может представлять из себя столь большую положительную величину, что его опыт и его знания совершенно незаменимы.

Методы оценки.

Каждый коллектив, заинтересованный в успешности своей деятельности, одновременно заинтересован в успешности работ своих сотрудников и работников.

Следовательно, коллектив в целом и его руководители заинтересованы в наибольшем соответствии работников выполняемой ими работе. С этой точки зрения своей заинтересованности кол-

лектив подходит как к оценке своих старых работников, так и к оценке принимаемых новых.

Руководители и организаторы каждого коллектива—предприятия и учреждения, стремятся иметь ясное представление о качествах, свойствах, ценности и соответствии каждого отдельного работника. Это требует изыскания возможностей выяснить свойства и качества, коими обладает тот или другой работник. Для этого существует ряд способов, позволяющих произвести оценку работника и выяснить его соответствие выполняемой работе.

Врачебное освидетельствование выполняет одну часть этой задачи. Другую же часть помогают разрешить методы психо-технических обследований и профессиональной оценки.

В целом ряде технических учебных заведений Америки приемные экзамены заменены психологическими испытаниями. Предполагается, что если студент даже не все знает и не все помнит из курса средней школы, то при соответствующих интеллектуальных и психических данных—необходимое он усвоит и будет знать. Если же его умственная и психическая установка не соответствуют требованиям той деятельности, к которой он подготовляется, то тут не поможет никакая зубрежка и никакие вызубренные знания. Также в Москве, в одной из высших технических школ в 1923 году применили методы психологической оценки для группы в 30 студентов. И оказалось, что эта избранная группа по успешности своих занятий шла впереди остальной массы, психологически не оцененных, студентов.

Пользуясь методами психологической оценки Соединенные Штаты Северной Америки создали свою армию, победившую немцев. Каждый доброволец, после медицинского осмотра, подвергался испытаниям, в итоге которых его направляли для обучения в строевые—пехотные, инженерные или прочие части войск или, наконец, на командные курсы. Подобранные таким образом американские войска и американский командный состав были несравненно выдержаннее войск и командного состава других армий.

Для практики заграничных предприятий и учреждений вопросы профессионального подбора и профессиональной оценки являются вообще не новыми. У нас же это дело совершенно новое.

Поэтому, приступая к выработке методов профессиональной оценки, следует соблюдать большую осторожность. В капиталистических странах психологическая и служебная оценка производится, с целью оставить в предприятии только самых сильных, самых подходящих для возможного выжимания пота рабочих и сотрудников. Остальные же без всяких разговоров увольняются.

В советских условиях производство профессиональной оценки может и должно иметь другую цель: не выбросить работника, а поставить его на соответствующую ему работу, указать ему путь к

повышению его квалификации и содействовать выработке в нем необходимых качеств, свойств и умений.

Угроза возможного сокращения со службы, вследствие производящейся профессиональной оценки,—должна безусловно отсутствовать.

Лучше всего производить эту оценку таким образом, чтобы сотрудники возможно меньше ее ощущали и о ней думали. Только при этом условии создается в достаточной степени спокойная обстановка, благоприятствующая проведению оценки.

Профессиональную оценку можно разделить на две основные части:

1) оценка рабочая (служебная), включая сюда и оценку технических умений и

2) оценка психологическая.

Рабочая служебная оценка.

В отношении работников, давно входящих в состав данного коллектива, руководители его могут произвести оценку их качеств совершенно самостоятельно.

Такая оценка, однако, должна быть весьма выдержанной по своему единству и однообразию своего подхода. Обыкновенно предварительно вырабатываются определители разных степеней разных качеств, коими работники могут обладать. Все свойства и качества работника могут быть разделены, например, на пять степеней. Каждая из них точно и ясно определяется некоторым описанием, как, например, в отношении памяти:

1. Совсем не запоминает.
2. Туго запоминает и быстро забывает.
3. Быстро запоминает, но быстро забывает.
4. Туго запоминает, но хорошо помнит.
5. Быстро запоминает и хорошо помнит.

Все качества работника и их степени об'единяются в одну таблицу рабочей (служебной) оценки. Подобная таблица была выработана и применена в учреждениях Наркомвнешторга. Выработанная таблица, несмотря на всю относительность расценки качеств работников по 5-ти бальной системе,—оказалась удовлетворяющей всем потребностям профоценки. В разных предприятиях и для разных категорий работников подобные таблицы и ими определяемые степени качеств будут, конечно, существенно разниться.

Недостаток этой системы оценки заключается в том, что она не может быть применена в отношении новых работников.

Рабочая служебная оценка обычно производится по следующему способу, оказавшемуся на практике наиболее удобным.

Оценку каждого отдельного работника дает по пятибальной системе, согласно имеющейся таблицы свойств и качеств, непосредственный его начальник. Непосредственный начальник свою оценку данного работника представляет на просмотр высшему начальнику

и согласовывает ее с ним. Это—при линейной организации коллектива. При функциональной же организации—согласовываются оценки разных руководителей или мастеров, так или иначе сталкивающихся с данными работниками.

Такую же оценку самостоятельно и одновременно по этой же таблице дает представитель комитета служащих или сам комитет.

Если такую оценку дает представитель комитета—им должно быть лицо безупречное, хорошо известное и пользующееся полным доверием.

Представитель месткома не может, конечно, знать все в отношении всех работников. Поэтому, давая оценку каждому отдельному работнику, он опрашивает и беседует с соприкасающимися с ним по работе товарищами (кроме непосредственного начальника) и, таким образом, выясняет все неизвестные или мало известные ему свойства данного работника.

Полученные независимо друг от друга две профоценки работника сравниваются, и из этих двух оценок вырабатывается некоторая согласованная средняя. Затем происходит ознакомление работника с его оценкой. Работник может возражать против произведенной оценки. Его возражения рассматриваются при участии администрации и комитета работников. После выслушания всех указаний работника, устанавливается окончательная профоценка. Работнику сообщается также это окончательное суждение о его свойствах, качествах и умениях.

Свойства и качества работников подвергаются в таком же порядке регулярной переоценке через каждые 6—12 месяцев. Этим работнику дается возможность выправления своих качеств и своей работы.

Вторая часть рабочей оценки заключается в выявлении знаний и рабочих умений данного работника. В отношении разных категорий работников это выявление производится посредством сравнения быстроты и исправности выполняемых ими работ.

Измерителями технических умений являются: быстрота работы на станке, умение устранять задержку в работе, произвести мелкий ремонт и пр. для рабочего металлиста. В отношении канцелярских работников: быстрота составления бумаги, умение уловить ее существо и т. д.

В отношении каждого работника, вплоть до самых ответственных, всегда можно установить действительно ли и в какой мере удовлетворительно он справляется со своими обязанностями и своим делом.

В учреждениях весьма целесообразно одновременно с оценкой технических умений, производить также оценку у работников общего уровня их знаний, имеющих отношение к выполняемой ими работе; в отношении банковских служащих, например,—по во-

просам банковских операций и банковской терминологии. Для этого вырабатывается некоторый вопросный лист, по которому испытуемому задаются вопросы. Ответы на вопросы либо записываются, либо отмечаются: правильные—плюсами, неправильные—минусами.

Вместо опросного метода выявления знаний работников можно также пользоваться анкетным методом, в котором работник дает сведения о себе, а также отвечает на общие вопросы, ему предлагаемые. Анкеты, которые ныне заполняются в огромном количестве экземпляров и, в большинстве случаев, остаются без всякого использования,—эти анкеты в руках опытного психолога являются ценным материалом, характеризующим работника. Прямота, сжатость, или распространенность ответа, умалчивание и т. д. на вопросы—обрисовывает психику работника весьма детально.

Психологическая оценка.

Производство второй оценки—психологической—значительно труднее.

Сущность ее заключается в установлении посредством ряда испытаний, задач всякого рода и т. д. у разных работников определенных качеств и их степеней. Сравнивая получаемые данные с общими данными рабочей (служебной) оценки, можно определить, в какой мере то или другое качество и свойство, устанавливаемое психотехническими испытаниями, является для работников данной категории желательным или необходимым. Заграничная практика дает целый ряд практических указаний о тех или других свойствах, необходимых разным профессиям.

Однако, в виду новизны дела, в России следует рекомендовать производство предварительной проверки этих данных и согласование их с жизнью.

При производстве профессиональной психологической оценки предварительно вырабатывается план соответствующих испытаний. Каждая категория работников обследуется особо: грузчики, слесаря, разметчики, установщики, десятники, мастера, машинистки и т. д.

Вырабатывать подробный план обследования и соответствующим образом его проводить может только соответствующим образом подготовленное лицо.

В каждом отдельном случае производства таких обследований следует обращаться за содействием к соответствующим специалистам или научным организациям: Институтам Труда, Психотехническим Лабораториям и т. д. Перечислить все или даже самое основное из области, прикладной к человеческому труду, психологии, указать качества, необходимые в разной степени разным работникам—здесь невозможно. За этим приходится отсылать к специальным книгам, посвященным этим вопросам.

Идеальные типы работников и оценки индивидуальные.

Если по указанному плану провести оценку всех работников некоторого коллектива, можно полученные итоги расположить по восходящим ступеням, относя к верхним—лучших работников данной профессии.

Взаимно друг друга дополняющие рабочая и психологическая оценки об'единяются на одной таблице, где по пятибальной системе или в каких-либо других цифровых выражениях—распределяются разные степени различных качеств работников.

Сопоставляя получающиеся таблицы индивидуальных оценок с таблицами наилучших работников, можно установить способы подхода к сравнительной оценке работников разных профессий. При приеме всякого нового работника можно иметь в виду определенные требования, коим этот новый работник должен удовлетворять и кои в некоторой степени могут быть выявлены предварительным психологическим испытанием.

Значение методов профессиональной оценки для коллектива и его руководителей. Об'ективизм.

Производство систематической оценки работников является для каждого рабочего коллектива крайне желательным. Главное ее достоинство—это возможное беспристрастие суждения. Производимая оценка закрепляется на бумаге и соответствующих таблицах. По этим таблицам оценки можно судить о качествах и свойствах отдельных работников и о наилучшем их, в пределах данного коллектива, использовании.

Руководители коллектива—администраторы, принимающие обязательное участие в установлении оценки своих сотрудников, вынуждены более внимательно присматриваться к ним и к их работе.

Это повышает у начальника чувство ответственности за своих подчиненных, заставляет его вникать в их работу, более активно ею руководить и ее выправлять.

Значение оценки для работника. Развитие самокритики.

Большое значение имеет производство профессиональной оценки также для самых работников. Если оценка производится без скрытой мысли о сокращении штатов, работник имеет основание рассчитывать на перевод на более соответствующую его наклонностям и способностям работу.

Работнику показывают итоги его оценки, показывают ему также идеальный или совершенный тип его профессии. Ему указывают на отрицательные и слабые стороны его качеств, свойств и профессиональных навыков. Этим создается определенный побудитель к самокритике и самосовершенствованию.

От руководителей коллектива зависит использовать производящуюся профессиональную оценку, рабочую-служебную и психологическую, для поднятия обшего уровня и общей квалификации массы работников. В итоге произведенной профоценки может

возникнуть вопрос о профессиональной переподготовке и об усовершенствовании технических навыков и знаний работников. Качеством же работников, их сознательностью и стремлением к дальнейшим достижениям—определяется успешность и ход работ всего коллектива.

Участие профорганизаций в производстве профоценки.

Чтобы подтвердить, что производство профессиональной оценки носит возможно об'ективный характер, желательно осуществлять его в порядке коллегиального руководства, при непременном участии представителей от работников, от профессионального союза и от соответствующей научной организации. Такое руководство позволяет внести в работу наибольшую выдержанность и беспристрастность и поможет наилучшим образом уладить все возникающие трения и недоразумения.

Представитель научной организации руководит постановкой производства профоценки и, в случае надобности, принимает меры к ее выправлению. Представители профсоюза и данного коллектива работников, заинтересованные в наибольшей беспристрастности оценки, оказывают соответствующее влияние на сотрудников, подвергающихся испытаниям.

Производство испытаний—психологического и технических умений—нуждается в совершенно спокойной, по возможности, обычной рабочей обстановке.

Лучше всего, если работники даже не замечают производства оценки. При этом условии результаты окажутся наиболее об'ективными. Человек, который знает, что за ним наблюдают, что его «испытывают» поневоле будет нервничать, вносить некоторые отличия в свою обычную работу, в выявление своих психических свойств и качеств.

Вследствие этого, лучше всего избирать такие методы испытаний, чтобы они наиболее походили на обычную повседневную работу испытуемого.

Прием новых работников.

Рабочую служебную оценку, как уже указывалось, можно проводить совершенно независимо от оценки психологической.

Получающиеся при этом результаты могут заноситься на индивидуальные таблицы оценки, по которым будет осуществляться сравнение отдельных работников, их качеств и свойств.

Но такую оценку можно производить только в отношении старых, известных работников.

В отношении же вновь поступающих в предприятие или учреждение работников можно осуществить из всех схем рабочей оценки, лишь оценку их знаний и технический умений.

Это достигается посредством опроса устного или анкетного и ряда испытаний. Некоторое общее представление о работнике, конечно, при этом получится.

Если же имеется возможность производства психологической профессиональной оценки, получится полная картина свойств и качеств нового работника.

Сравнивая получающиеся при этом, нанесенные на индивидуальные таблицы, данные с идеальными типовыми таблицами,— можно судить о пригодности работника для той или другой работы.

Вводя предварительное испытание и предварительную оценку новых работников, предприятия и учреждения устраняют отрицательные стороны приемов на работу «на угад» и «по рекомендации». Взамен этого, устанавливается наибольшая беспристрастность выбора работников соответственно их свойствам, качествам и умениям.

Беспристрастность же и об'ективность выбора сотрудников является одним из существеннейших требований здоровой деловой атмосферы в любом коллективе.

V. Руководство коллективом. Производственная пропаганда.

Руководитель коллектива.

Задачи и функции коллектива, отдельных его частей и его работников неразрывно связаны между собой. Руководитель коллектива, будь-то примитивное об'единение в виде артели или многосложная организация в виде современных фабрично-заводских предприятий или каких-либо государственных учреждений, является в нем тем мозговым распорядительным центром, который организует и направляет работу.

Из распорядительного центра волевые импульсы передаются в низшие инстанции либо непосредственно, либо через какую-нибудь промежуточную организационную ячейку.

Руководитель коллектива, будь то одно лицо или целая коллегия, об'единяет всю его деятельность, ее сущность и результаты.

Руководитель дает этой деятельности должное направление. От руководителя-администратора и организатора во многом зависит не только правильное осуществление задач коллектива, но также их осуществление с наименьшей затратой средств и сил.

Идейное руководство.

Чтобы работа коллектива шла согласованно и бесперебойно, необходима спайка и связь работников общей руководящей идеей, необходимо проникновение основной руководящей мысли во все частицы организма и во все отправления функций данного коллектива.

Руководитель должен свою мысль и свою волю об'единить с основной целью существования коллектива, и, затем, эту свою мысль и волю передать всем работникам, пропитать ею всю рабочую силу коллектива с верху до низу. Руководитель учреждения должен быть не только администратором-распорядителем. Еще в большей степени он обязан быть организатором. Цели и задачи коллектива должны быть известны и восприняты всеми его работниками. Каждый сотрудник, выполняя свое дело, работает для общей цели, для выполнения тех задач, которые стоят перед данным предприятием или учреждением.

Единство целей. Спаять всех работников единством цели—это одна из первоочередных забот руководителя.- Каждое действие, каждый шаг его должен иметь в виду установление большего единства мысли и устремлений всего рабочего коллектива. Руководитель передает свою мысль и свою волю не только ближайшим сотрудникам, но также приучает их передавать эту мысль и эту волю по всей нисходящей иерархической лестнице. Руководитель коллектива не только организатор, он организатор организаторов коллектива и его частей.

Общение с работниками. Через комитеты работников, через профорганизации, личным словом и примером—он действует непосредственно на всю массу работников. Как действовать и что предпринимать—это зависит от обстоятельств и условий времени и места.

Хороший руководитель-администратор доступен для работников и возможно внимательно вникает в их нужды и интересы. Этим облегчается связь и повышается успешность об'единенной деятельности коллектива. Администратор не должен быть сухим формалистом. Формальным отношениям, запискам и приказаниям всегда должны быть предпочтены личные переговоры. Только личное общение может устранить возможность недоразумений, возникающих вследствие невыясненности и недостаточной согласованности какого-либо вопроса.

Методы и принципы управления. Руководитель коллектива вырабатывает методы управления наиболее соответствующие поставленным задачам, связности и успешности действий коллектива. Лучшие организаторы и лучшие администраторы всех времен и всех стран в большей или меньшей степени руководствовались определенными, по существу едиными, методами управления. Каждый администратор в процессе своей работы познает и интуитивно усваивает эти основы административной распорядительской деятельности.

Современность, об'единяя опыт успешной и рациональной организации прошлого, из него методом анализа извлекает в виде ряда принципов и практических советов основное и самое существенное. Систематизация этого опыта, преподание его в виде коротких и ясных правил целесообразно и полезно уже потому, что это выявляет общее направление деятельности администратора.

Принципы Эмерсона и Файоля. Американский промышленный инженер Эмерсон попытался сформулировать основные принципы производительного руководства каким-либо коллективом или делом. На опыте организации промышленности во время мировой войны француз Файоль развил свою теорию управления, во многом соприкасающуюся с основоположениями Эмерсона. Здесь в сжатом виде мы передадим основные их выводы.

Уже указывалось, что администратор должен восприять в себя сущность задач и целей руководимого им коллектива. Он должен их ясно выразить, сформулировать и в таком виде передать всему рабочему аппарату и всем работникам.

Единство целей, ясность этих целей и общее ими руководство—это первое основное требование, пред'являемое к каждому администратору.

Администратор должен обладать умением предвидеть, умением комбинировать и сочетать реальную обстановку с основными задачами и целями руководимого коллектива. Он должен быть стратегом, все в своих целях учитывающим и использующим. Эти свои умения он должен передавать всем работникам. В значительной степени от приложения этих данных зависит успешность работы каждого отдельного работника и каждой отдельной ячейки данного коллектива. Это второе требование, в равной степени для каждого администратора обязательное.

Затем уже следуют остальные принципы управления, руководствуясь которыми и применяя которые достигается наибольшая успешность работ коллектива.

Этими принципами являются:

1. Общая рационализация трудовой обстановки и трудовых методов.
2. Единство распорядительства.
3. Разделение труда.
4. Подчинение частных интересов—общим.
5. Справедливое отношение.
6. Свобода инициативы подчиненных.
7. Дисциплина.

Об общей рационализации трудовой обстановки и методов—здесь говорить не приходится. В какой степени важно соблюдение этого принципа—можно судить по изложенному во II и III главах. Здесь мы рассмотрим только остальные 6 принципов и их значение в деле руководства коллективом.

Единство распорядительства. Единство распорядительства сводится к простому правилу, о котором говорилось уже выше: «каждому работнику может отдавать приказания, относительно какого-либо одного действия, только один начальник».

Это правило сохраняет свою силу и при линейном и при функциональном построении коллектива.

В первом случае, все распоряжения идут через одно лицо. Во втором случае—каждый руководитель ведает своею отраслью и не вмешивается в распоряжения, отдаваемые другими руководителями и касающиеся других отраслей.

Разделение труда.

Разделение труда сводится: 1) к правильному и согласованному построению на бумаге функций и взаимоотношений отдельных частей и работников коллектива и 2) к действительному осуществлению этого бумажного построения. Разумное разделение труда определяется требованием: «каждому свое дело и каждому делу свой исполнитель». Соблюдение этого правила экономит труд, повышает количество и качество результата работы.

Разделение труда обуславливает взаимную согласованность действий, взаимное осведомление о работах и начинаниях друг друга. Чтобы проводить принцип разделения и согласования работ в жизнь,—недостаточно отдавать распоряжения. Нужно предварительно их согласовать и выяснить, не существует ли каких-либо особых или неучтенных обстоятельств. Мелочные действия, конечно, согласовывает сам начальник, но в отношении вопросов важных и существенных каждый начальник предпочтительно устраивает совещания своих ближайших сотрудников для непосредственного их обсуждения, выяснения и согласования. Мастер советуется с рабочими, как лучше всего провести такую-то работу. Заведующий цехом советуется с мастерами о плане выполнения большого заказа. Начальник учреждения созывает начальников частей и проводит с ними совещание по основным вопросам ведомственной или учрежденческой деятельности.

Обсуждение и согласование является существенною частью действительно разумного проведения разделения труда.

Такому обсуждению подвергаются вопросы важные. В отношении же вопросов мелочного порядка достаточно указаний одного начальника.

Обсуждение является подготовительным мероприятием, облегчающим выявление тех или иных подробностей, которые могут быть начальником упущены. Но после такого обсуждения начальник принимает решение и отдает его уже единолично за своей ответственностью.

Подчинение частных интересов общим.

Подчинение частных интересов общим является необходимым развитием принципа единства руководства в работе коллектива. Плохо, если в коллективе кроме интересов общего дела, выявляются еще частные интересы отдельных работников или их групп. В значительной степени эти явления обуславливаются неурегулированными личными свойствами и личной заинтересованностью работников, их эгоизмом и честолюбием. Администратор обязан подавать высший пример об'ективности и возможного отсутствия своей личной заинтересованности. К этому же он приучает своих ближайших сотрудников. Он стремится к устранению всех причин, поощряющих развитие таковых отрицательных явлений, в частно-

сти, к установлению справедливого отношения ко всем сотрудникам.

Справедливое отношение.

Каждому работнику должно отдаваться должное по его заслугам, его работе и умениям. Работа, труд и достижения одного работника не должны приписываться и присваиваться другим. При оценке работников следует исходить из их действительной ценности, а не посторонних протекционных или еще каких-либо соображений. Это несправедливо и это разлагает моральную атмосферу и внутреннее единство коллектива. Если в коллективе частные интересы получат перевес над общими,—его разложение и упадок неминуемы.

Свобода инициативы подчиненных.

Свобода инициативы работников в деятельности коллектива заключается в предоставлении отдельному работнику возможности выработки и проведения плана предуказанной ему работы.

Рядовой рабочий, получив основные указания по выполнению того или другого поручения, будет работать с большим удовольствием и усердием, если за ним будет сохранена возможность развития и вырешения тех или иных практических приемов работы. Организация Фордовского завода обладает одним безусловным недостатком. В нем все слишком машинизировано. Если рабочий в течение 8 часов непрерывно только и обязан делать, что брать из определенного места какую-либо одну гайку и вставлять ее в определенное место,—однообразие, ограниченность рабочих действий, их неодухотворенность превратит эту легкую по существу работу в противный, бессмысленный, каторжный труд.

Именно, вследствие этого мало рабочих на заводе Форда, несмотря на хорошие условия оплаты, выдерживают более одного года и предпочитают переходить на другую, хотя бы и ниже оплачиваемую, но менее однообразную работу.

Механическая, точно во всем предусмотренная инструкциями, работа, исключающая всякий индивидуальный подход к работе, постепенно убивает всякий интерес и всякую инициативу, заставляет работников тяготиться своей работой и, в конце концов, делать ее кое-как, спустя рукава.

Вследствие этого, руководитель работы коллектива должен изыскивать средний путь: использование уточненных приемов работы при сохранении возможностей индивидуального их совершенствования со стороны отдельных работников.

Дисциплина

Дисциплинированность и исполнительность подчиненных определяется разумными требованиями со стороны начальников.

В этой дисциплине и в этих требованиях не должно быть ничего произвольного и никакой начальнической отсебятины.

Дисциплина определяется правилами внутреннего распорядка и основывается на вышеперечисленных принципах управления. От-

сутствие дисциплины имеет следствием разгильдяйство и перебои в работе. Искажение дисциплины в сторону узкой формалистики — губит работу и понижает ее производительность. Дисциплина заключается в соблюдении определенных правил, в соответственном премировании исправных и взысканиях с неисправных работников. При этом необходимо соблюдение наибольшей беспристрастности. Никакие личные моменты оценки работника не должны иметь значения. Все награды и все кары проводятся только в общем порядке через паритетные органы администрации и сотрудников: расценочно-конфликтную и другие ей подобные комиссии.

Руководящий штаб учреждения.

При исполнении своих обязанностей руководителя некоего коллектива, администратор опирается на своих ближайших сотрудников, использует их опыт, через них направляет и соответствующим образом совершенствует работу всего коллектива. Ближайшие помощники главы предприятия или учреждения исполняют две основные функции: 1) организации и управления и 2) контроля, наблюдения и учета.

Плановые бюро в предприятиях, соответствующие организационные бюро в учреждениях выполняют эти задачи и помогают руководителю ориентироваться в рабочей обстановке коллектива.

Этот штаб—организационная ячейка учреждения—должен быть в курсе всех работ учреждения и методов их выполнения. Для этого он должен, помимо выработки положений и инструктирования отдельных частей и работников, обладать соответствующими контрольно-наблюдательными и учетными функциями. Производимая работа подвергается критическому обследованию, выявлению ее целесообразности и целесообразности методов ее производства. Способы осуществления этого контроля разнообразны и зависят от работ каждого отдельного предприятия или учреждения.

Создать такой штаб—плановое или организационное бюро, обеспечить его соответствующими работниками, дать ему функции наблюдения, контроля и исправления, должным образом это бюро использовать—это задача и обязанность каждого администратора-руководителя.

Обобщение интересов коллектива и сотрудников.

Выше, говоря о идейном руководстве, мы подчеркивали необходимость возможно более тесной спайки коллектива и отдельных его работников.

Чтобы добиться этой спайки, необходимо заинтересовать работников работой в данном коллективе, об'единить их общностью интересов и сделать их работу возможно сознательной и творческой.

Американские предприниматели полностью учли значение усиления связи рабочего коллектива и работников и всячески это усиление поощряют. Усилению этой связи посвящается организа-

торская среди сотрудников внутри коллектива пропаганда. Методы этой организаторской пропаганды и спайки работников вокруг предприятия или учреждения, заключаются:

1) в создании всякого рода вспомогательных при предприятии ячеек: столовых, общежитий, лечебниц, домов отдыха, клубов и т. д.

2) в ознакомлении работников с деятельностью данного коллектива и его задачами и

3) в повышении интереса к работе путем занятий по профессиональной переподготовке и поднятия духа соревнования и инициативы.

Общность интересов сотрудников даже в столовой или в амбулатории при предприятии—создает б льшую между ними спайку, заставляет работников жить в большей мере единым коллективом и приучает их связывать свои интересы с интересами предприятия.

Еще в большей степени усиливает эту смычку наличие общежитий, домов отдыха, клубов, общих собраний, товарищеских вечеринок и т. д. Работникам должно быть ясно, что предприятие в отношении их проявляет возможную заботу, что предприятие заинтересовано не только в использовании труда сотрудников в часы их работы, но также в возможном удовлетворении их житейских нужд и потребностей.

Все это отнюдь не пустяковые вопросы. В Америке устройством подобных подсобных при предприятии организаций занимается даже особое сословие—«социальных инженеров».

Советские предприятия в этом отношении находятся в особо благоприятных условиях. Американских, работающих по найму, социальных инженеров у нас с несравненно большим успехом могут заменить наличные общественные организации—фабзавкомы, месткомы и коммунистические ячейки.

Образование столовой, буфета, общежитий, клуба и руководство ими может быть поручено выборным представителям работников. Соответствующим образом направляемые, эти подсобные обслуживающие организации развернут весьма полезную работу по смычке интересов работников и данного предприятия или учреждения.

Знакомство с деятельностью учреждения.

Недостаточно заинтересовать работников существованием их предприятия или учреждения.

Следует их заинтересовать также деятельностью предприятия. В наших предприятиях и учреждениях их цели, задачи и способы осуществления остаются неведомыми большинству работников. Каждый работник знает только свою собственную работу и совершенно не осведомлен о том, что можно назвать общим планом, общим направлением деятельности данной организации. Между тем такая информация

крайне полезна. Она повышает сознательное отношение работников к их обязанностям, дает им большее ощущение действительной связи с коллективом и увеличивает их чувство ответственности.

Работник, которого осведомляют о работе, о целях и результатах работы всего коллектива, начинает считать себя более или менее значущей частицей коллектива, начинает более критически относиться к своей работе и принимает меры к возможному улучшению той области или той работы, которая доверена ему.

Информация.

В целях осведомления о задачах, работах и достижениях данного коллектива, следует устраивать для его работников особые доклады. Лучше всего если такого рода доклады делаются ответственными руководителями коллектива и его составных частей.

В некоторых предприятиях и учреждениях установлена традиция периодических докладов сотрудникам о планах работы и отчетов о произведенной работе руководящей верхушки. Из последующего обмена мнений руководитель всегда сможет извлечь много ценных указаний, которые принесут ему пользу в дальнейшей работе. При таком общении смогут выявиться положительные качества отдельных работников, которые в случае надобности смогут быть использованы.

Периодические отчеты о сделанных коллективом достижениях имеют особое значение. Люди обладают общим свойством получать удовлетворение от результатов своей деятельности. Работнику приятно слышать об успехах и достижениях его организации, которые осуществились при его непосредственном участии.

Подобно тому, как премии интересны только тогда, если их выдают непосредственно после выполнения работы, также и сообщения об успехах и сделанном—представляют ценность не в конце года, а непосредственно по выполнении части этой общегодовой работы. Поэтому такие периодические отчеты следует делать возможно чаще, информируя о достижениях за каждую неделю или каждый месяц.

Однако, доклады и периодические отчеты неосуществимы во многих коллективах, в особенности же в крупных ведомственных об'единениях государственного масштаба. Информация же работников коллектива в целом, включая и местных захолустных работников, имеет большое значение.

На Канадской железно-дорожной сети в целях подобной связи и информации используются последние достижения радио-техники. Дирекция железных дорог отпустила радио-приемники своим служащим на особо-льготных условиях. Еженедельно в определенный час главный директор произносит часовую радио-речь—доклад, и его могут слушать все подчиненные ему служащие и все рабочие канадских железных дорог.

Подобным же образом по радио поддерживают связь со своими частями ежедневно директора отдельных служб железнодорожной сети. Нам еще очень далеко до Канады, но кое-что в этом направлении сделать и у нас можно. Все ведомства заинтересованы в постоянной информации своих сотрудников в центре и на местах и в соблюдении единства их методов работы.

Для мест, чтобы установить большую связь и единомыслие всех работников аппарата,—целесообразно взамен устройства докладов и периодических отчетов, печатать отдельные брошюры обще-информационного характера и рассылать таковые по всем местным организациям и всем местным работникам ведомства.

Если имеется ведомственный журнал,—можно для подобной информации использовать также его.

Связь с профсоюзом. Работу по вовлечению работников в круг интересов учреждения желательно проводить совместно с профессиональными организациями. По существу это не трудно. Комитет работников всегда выделит для этой работы своего представителя.

Так как вопросы успешной деятельности предприятия или учреждения тесно связаны с повышением квалификации и профессиональных умений работников, то среди них всегда найдется некоторая активная группа, желающих содействовать работе всего коллектива и самим на этом деле учиться.

Этим об'ясняется зарождение в течение истекшего года в ряде предприятий и учреждений так называемых ячеек «НОТ», «Лиги Время» и пр.

При должном направлении, руководстве и точном выяснении форм сотрудничества с администрацией—работа такой ячейки будет протекать успешно и с пользой.

Производственная пропаганда. Деятельность по вовлечению работников в круг интересов коллектива может быть определена, как «производственная пропаганда». Здесь следует указать еще на некоторые приемы осуществления производственной пропаганды. При многих фабриках, заводах и учреждениях—комитетами работников созданы стенные газеты. Газеты эти играют безусловно большую роль в общественной жизни сотрудников.

Такая газета, в которой могут принимать участие все сотрудники, которая освещает вопросы их быта и работы и служит выразителем их желаний,—такая газета крайне полезна и желательна.

В богатой Америке эта идея широко используется и там издается общим числом до 5.000, так называемых, «домашних журналов», при разных предприятиях и учреждениях. Эти домашние журналы имеют по существу те же задачи, как и наши рукописные «стенные газеты».

Повышение интереса к деятельности коллектива достигается факторами: 1) материального обеспечения и 2) заинтересованно-

сти работника выполняемой им работой. Эта материальная и психическая заинтересованность служит основным побудителем в деятельности каждого работника. О материальной заинтересованности и оплате говорилось уже и в этой главе и в предыдущих. Значение психологической заинтересованности работника выполняемой им работой отмечалось в IV главе, посвященной вопросам профессионального подбора. Это психологическое соответствие работника работе имеет огромное значение, и производственная пропаганда не будет иметь никакого успеха, если ею не будет учтено это обстоятельство.

Остается сказать еще несколько слов о весьма скользких методах возбуждения соревнования и конкуренции между работниками при наилучшем выполнении ими той или другой работы. Поощрение соревнования, отличие наиболее успешных работников, вывешивание диаграмм производительности разных рабочих имеет свое положительное значение. Это повышает у работников стремление быть выше и лучше других. Но, вместе с тем, развивается или может развиться нездоровое чувство зависти и интриг. В коллективе при этом зародятся внутренние противоречия.

Если соревнование повышает производительность, внутренние, возникшие на почве конкуренции, трения могут ее понизить.

В этом вопросе, как и во многих других,—не может быть дан единый шаблон действий. Руководитель обязан учесть обстановку и обстоятельства и соответственно этому поощрять здоровое соревнование или стремиться пресекать нездоровую конкуренцию, раз'едающую единство организма коллектива.

Производственную пропаганду легче всего развернуть при посредстве соответствующей общественной организации работников, например, при посредстве ячейки НОТ.

Создав ячейку НОТ следует вовлечь в нее возможно большее количество работников, дать каждому из них нечто полезное и интересное и поставить перед каждым определенные задачи.

Работа ячейки НОТ может быть подразделена на:

1) обще-образовательную-информационную, и

2) совершенствование и профессиональную переподготовку работников.

Обще-образовательная и информационная работа заключается: 1) в ознакомлении работников, в определенной последовательности, с литературой и книгами по обще-нотовским вопросам, 2) в устройстве докладов и собеседований по всем вопросам управления и техники выполнения, связанных с данным предприятием или учреждением, работ и 3) в изучении вопросов профессионального подбора и профессиональной оценки.

В отношении совершенствования и переподготовки работников задача может быть разбита на 2 составные части:

1) устройство докладов, освещающих цели и задачи учреждения, а также методы осуществления этих целей и 2) устройство курсов, собеседований и практических занятий по отдельным отраслям этого осуществления.

Слесаря изучают усовершенствованные приемы работы на станке. Машинистки—совершенствуются в машинописи. От повышения успешности работы работников предприятие всегда выгадает. Поэтому оно обязано широко содействовать всем начинаниям в этой области и, в случае надобности, приглашать даже особых инструкторов.

Общие перспективы.

На этом заканчивается краткое изложение основ НОТ'а или вернее руководящих ее идей в приложении к основным областям современного коллективного сотрудничества людей. В каждой из этих областей рациональная организация и рациональное управление даст большие и полезные результаты.

Эти результаты получаются при разумном приложении НОТ'а даже в капиталистических условиях труда, где каждый коллектив работников и каждое предприятие раз'едается глубокими классовыми противоречиями.

Там на борьбу с этими противоречиями, на подчинение большинства трудящихся организованной воле меньшинства заправил капиталистического мира расходуется значительная доля энергии.

В республиках же Советов, в наших государственных предприятиях и учреждениях, где интересы большинства неразрывно и тесно связаны с интересами государства трудящихся, здесь нет этих опасностей, внутренних трений и противоречий.

В странах капитала НОТ в значительной степени выдумка сильных, выдумка, используемая для дополнительного ущемления слабых; у нас же НОТ—это потребность миллионов огромного государственного коллектива СССР.

Приложение НОТ'а в нашей производственной жизни, начиная с многополья и электрификации и кончая организацией совершенного учета производственных сил страны и совершенного этими силами управления,—сможет дать и даст еще более существенные итоги, чем приложение НОТ'а в странах капитала.

БИБЛИОГРАФИЯ

(Основные пособия по вопросам НОТ).

I. Общие вопросы.

Н. Ленин. „Лучше меньше, да лучше". Изд. „Кр. Новь". 1923 г.

П. М. Керженцев. „Принципы организации". Госиздат. 1923 г.

С. Чахотин. „Организация". Изд. „Опыт" Берлин. 1923 г.

М. Рубинштейн. „Современный капитализм и Организации Труда" (общая характеристика вопроса в переходный период). Изд. „Моск. Рабочий". 1923 г.

С Стрельбицкий. „Администратор". Изд. „Пролетарий", Харьков. 1923 г.

Джильбрет. „Азбука НОТ". Изд. „Вся Россия". 1923 г.

„Изучение движений". ЦИТ. 1924 г.

Зеленко. „Современная Америка Очерки по организации и управлению". Изд. Центросоюза. 1923 г.

Р. Лэнсберг. „Нотовское движение в Америке". Изд. ЦИТ. 1923 г.

Фрей. „Тейлоризм". Изд. „Земля и фабрика".

Тейлор. „Адм. технич. организация промышленных предприятий". Москва. 1919 г.

О. А. Ерманский. „Нот и система Тейлора". Госиздат.

Х. Эрмерсон. „12 принципов производительности". Изд. НКПС, 1921—1922 г.

Г. А. Гант. „Организация труда". ВСНХ, 1923 г.

А. Файоль. „Общее и промышленное управление". ЦИТ, 1923 г.

Рудаков, учетно плановая система управления. Изд. Наркомтруда. 1924 г.

„Научная организация техники Управления" (сборник статей). Коопер. изд-во. 1923 г.

П. Есьманский. „О широком распространении правильных систем хозучета, отчетности и контроля". Таганрог. 1922 г.

Орга календарь ЦИТ'а на 1924 г.

Труды 1-ой Всероссийской Конференции по НОТ. выпуск—I-VI. Москва. 1923—1921 г.

„Время" орган **„Лиги Время"**. Изд. „Красная Новь". 1923—24 г.

„Система и организация" — деловой журнал. Изд. „Торг.-Пром. газ." 1924 г.

„Вопросы организации и управления" — сборник 1922 — 1924 г. №№ 1—6. Изд. НКРКИ.

II. Вопросы производственного управления.

Васильев и Булгаков. „Применение методов НОТ к погрузке угля на станциях Донбасса". Петроград. 1923 г.

Васильев и Кужелев. „Применение методов НОТ к наливу нефтепродуктов". Петроград. 1923 г.

Гастев. „Трудовые установки. Методика обучения". Изд. ЦИТ, 1924 г.
Каплун. „Труд и здоровье". Изд. ВЦСПС. 1923 г.
Лукомский. „Труд и здоровье рабочего". Изд. ВСНХ. 1923 г.
Тейлор. „Искусство резать металлы". Изд. „Бинт". Берлин. 1923 г.
Гиплер. „Токарное дело". Изд. „Бинт". Берлин. 1922 г.
Глебов. „Как выгоднее вести работу на токарном станке". Москва.
Лейтнер, Ф. „Организация промышленных предприятий". Петроград. 1923 г.
В. Кент. „Почему фабрика работает в убыток". ЦИТ, 1923 г.
Каннегисер, И. С. „Практическое руководство по административно хозяйственной организации производственных предприятий, в частности металлообрабатывающих". Изд. Севзаппромбюро ВСНХ 1923 г.

Серебровский. „Управление заводскими предприятиями". ВСНХ, 1923 г.
Чернышев. „Единая коммерческая контора". Москва. 1923 г.
„Предприятие", орган клуба красных директоров. 1923—24 г. Изд. газеты „Правда".

III. Вопросы делопроизводства и счетоводства.

Петкевич. „Русская система упрощенного делопроизводства". Изд. Сойкина. Петроград.

Майзельс. „Организация делопроизводства". Изд. „Вся Россия". Москва. 1923 г.

Майзелье. „Организация канцелярии". Изд. ВСНХ, 1924 г.
Дрезен. „Руководство по Управлению Советскими Учреждениями". Госиздат, 1924 г.

Дрезен. „Делопроизводство. Руководство к индексации и классификации переписок.". II-ое изд. НКРКИ. Москва. 1924 г.

Нефедов. „Канцелярское дело". Кооперативное изд. Москва. 1924 г.
Икономов и Тиличеев. „Руководство по делопроизводству волисполкомов". Изд. НКРКИ.

Салуцкий. „Инструкция по ведению учета и делопроизводства по личному составу". НКРКИ. Москва. 1922 г.

Заозерский. „Ответственные счетоводы и их организация". Изд. „Вся Россия".

Есьманский. „Наглядные и упрощенные методы хозучета и отчетности". Изд. Института НОТ, Таганрог.

Вейцман. „Фабрично-заводское счетоводство". Изд. Центросоюза, 1922 г.

Инструкция по счетоводству и отчетности. Изд. НКРКИ.

IV. Вопросы профподбора и профоценки.

Г. Мюнстерберг. „Психология и экономическая жизнь". Изд. „Современные проблемы". Москва. 1923 г.

Г. Мюнстерберг. „Основы психотехники". Изд. „Русский книжник" 1923 г.

Мессио Бернар. „Рациональная организация труда и психология". Изд. „ГИЗ" Ленинград. 1924 г.

Шлезингер. „Психотехника и наука о производстве". Госиздат.

Ч. С. Мейерс. „Психика и труд". Изд. Думнова. Москва. 1923 г.

О. Липман. „Выбор профессии". Изд. „Бюро Стандартизации".

„ „ „Профессиональные способности и выбор профессии". Берлин 1923 г.

Баумгартен. „Психотехника". Берлин. 1922 г.

Амар. „Человеческая машина". Госиздат. 1923 г.

Экземплярский. „Проблема одаренности". Изд. „Русский книжник". Москва. 1923 г.

„Сборник статей по прикладной психологии". Изд. ВСНХ. Гостехиздат.

ОГЛАВЛЕНИЕ.

Введение.

Стр.

Сущность НОТ 3
Принципы НОТ 4
НОТ—основа прогресса 4
Приложение НОТ'а на практике 6
Цель данной брошюры 8

I. Организация, ее формы и методы.

Организация трудовых процессов 10
Система в организации 10
Цель организации - экономия сил и средств 12
Максимум полезного итога 13
Работа индивидуума и коллектива 14
Организация и структура коллектива 15
Функции. Деление функций 15
Поддержание единства коллектива 16
Исторические этапы трудовой организации 18
Организация и планирование работы в новом предприятии 20
Организация трудовых процессов в существующем предприятии и коллективе 22
Методы постепенного улучшения работы 23
Состав сотрудников рабочего коллектива 24
Постоянство и текучесть состава 25
Инструктирование работников 25
Положения и инструкции, определяющие рабочие методы и процессы 26

II. Организация в производстве.

Основные функции производственного предприятия 28
Торговля 28
Элементы производства 29

Стр.
Расположение предприятия 29
Планирование размещения 31
Техническое оборудование 33
Планирование работы 34
Определение сроков 35
Расчеты 36
Учет 36
Контроль 38
Инструктанк и инструкционные карточки 39
Внутренний распорядок 42
Оплата труда 42
Система Тейлора 45
Хронометраж 46
Ученики Тейлора Джильбрет. 47
Стандартизация производства и специализация работников 48
Методы производства на заводе Форда 49
Железнодорожное хозяйство Форда 50
Капита[illegible] 51
[illegible]я и сбыт 52
Продажа 53
Реклама 54
Приложение принципов организации в СССР 55

III. Организация в управлении.

Структура управления 56
Функциональное построение схемы торгового предприятия и управления 57
Линейное построение схемы управления 58
Составные части учреждения 59
Положения об учреждении 60
Штаты 62
Инструкции работникам 63
Правила внутреннего распорядка 64
Методы работы 67
Нормы потребления канцелярских принадлежностей 68
Организация делопроизводства 69
Классификационные системы 70
Регистратура 73
Делопроизводство по личному составу 74
Письмоводство 75
Организация машинописи 76
Связь в учреждении 77
Справка по учреждению 79
Общее оборудование 79
Канцелярские машины и приспособления 80

IV. Профессиональный подбор и профессиональная оценка.

	Стр.
Характеристика работников	83
Подбор работников	84
Каждый на своем месте	85
Успешность работы	85
Требования, пред'являемые к работникам	85
Соответствие выполняемой работе	85
Технические знания, умения и навыки	86
Методы оценки	86
Рабочая (служебная) оценка	88
Психологическая оценка	90
Идеальные типы работников и оценки индивидуальные	91
Значение методов профессиональной оценки для коллектива и его руководителей. Об'ективизм	91
Значение оценки для работника. Развитие самокритики	91
Участие профорганизаций в производстве профоценки	92
Прием новых работников	

V. Руководство коллективом. Производственная программа.

	Стр.
Руководитель учреждения	94
Идейное руководство	94
Единство целей	95
Общение с работниками	95
Методы и принципы управления	95
Принципы Эмерсона и Файоля	95
Единство распорядительства	96
Разделение труда	97
Подчинение частных интересов—общим	97
Справедливое отношение	98
Свобода инициативы подчиненных	98
Дисциплина	98
Руководящий штаб предприятия	99
Обобщение интересов учреждения и сотрудников	99
Знакомство с деятельностью учреждения	100
Информация	101
Связь с профсоюзом	102
Производственная пропаганда	102
Общие перспективы	104

Приложение.

Библиография	105